

Факультет \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Направление подготовки\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

|  |  |
| --- | --- |
| Студента |  |
|  | (фамилия, имя, отчество) |
| На тему: | **Совершенствование системы развития персонала организации** |
|  | **(на примере АО «Газпромнефть-МНПЗ»** |
|  |  |
|  | (тема работы) |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | |  |
| Руководитель ВКР |  | |
|  | (подпись) (ученая степень, звание, инициалы и фамилия) | |

Студент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Подпись)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201 \_\_ г.

Штрих-код

Москва 2017

**Оглавление**

Введение …………………………………………………………………..

Глава 1 Теоретические аспекты развития персонала…………………..

1.1 Понятие и сущность развития персонала……………………………

1.2 Характеристика современных тенденций развития персонала…….

1.3 Методы анализа и оценки системы развития персонала…….

Глава 2 Анализ управления персонала АО «Газпромнефть - МНПЗ»…

2.1 Общая характеристика организации…………………………………

2.2 Руководство и организационная структура организации…………..

2.3 Характеристика системы управления персоналом и анализ системы развития персонала организации…………………………………………..

Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в АО «Газпромнефть-МНПЗ» …………………………………

3.1 Направления совершенствования системы развития персонала…….

3.2 Оценка социально-экономической эффективности  предложенных мероприятий…………………………………………………………………

Заключение………………………………………………………………….

Список использованных источников и литературы……………………..

Приложения

**Введение**

В настоящее время в условиях растущей рыночной конкуренции любой производственно – экономической организации требуется непрерывно наращивать объемы производства, повышать темпы роста производимой продукции и конечно искать новые пути ее реализации. Важным ресурсом в процессе достижения необходимых целей организации является эффективное управление персоналом организации.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается, в том, что система управления персоналом организации влияет на производительность и качество выполняемых работ, следовательно, оказывает влияние на экономическую деятельность предприятия.

Целью данной выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления организации АО «Газпромнефть-МНПЗ»

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты развития персонала;
2. Рассмотреть методы анализа системы развития персонала;
3. Проанализировать систему управления в организации АО «Газпромнефть - МНПЗ»;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления в организации АО «Газпромнефть-МНПЗ»;
5. Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Теоретической базой для написания выпускной квалификационной работы послужили труды следующих авторов: Амстронг М., Бессейр О., Ботерф Дж., Боятцис Р., Зарифьян П., Лоуренс П., Хант Дж., А.Я. Кибанов, А.В. Молодчик, И. Прокопенко, Н. Том, И. Хентце, Г.В. Щекин.

Объект исследования –АО «Газпромнефть-МНПЗ»

Предмет исследования – система развития персонала АО «Газпромнефть МНПЗ»

Методы исследования: системный анализ, формально - логические, статистические, графические.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе работы раскрываются теоретические основы развития системы управления персоналом. Во второй главе выполнен анализ системы развития предприятия АО «Газпромнефть - МНПЗ». В третьей главе выпускной квалификационной работы разработаны мероприятия по совершенствованию системы развития персонала организации АО «Газпромнефть – МНПЗ». В заключении дан комплексный вывод по проделанной работе.

**Глава 1 Теоретические аспекты развития персонала**

* 1. **Понятие и сущность развития персонала**

В настоящее время в экономической теории и в процессе экономической деятельности вопрос о сущности понятия «Развитие» недостаточно исследован. В практической деятельности в сфере управления кадрами организации под развитием понимают обучение персонала. Развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей[1].

Качество работы по развитию системы управления персонала является важным условием для успешного функционирования экономической деятельности организации, так как оказывает существенное влияние на производительность сотрудников, именно от сотрудников организации зависит эффективная деятельность всего предприятия.

В экономической литературе под развитием персонала понимается система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры[2].

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия[3].

Система развития персонала включает в себя комплекс определенных мер, представим их в виде схемы (рис.1.1).

Меры развития персонала

Делегирование полномочий

Профессиональное обучение

Планирование карьеры персонала

Ротация

Подготовка и повышение квалификации кадров

Рисунок 1.1 – Методы развития персонала

Под обучением персонала понимается совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала[4]. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках. Из данного определения вытекает определение профессионального развития.

Таким образом, под профессиональным развитием понимают процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач[5]. Цели профессионального развития отражены в таблицы 1.1.

Таблица 1.1 – Цели профессионального развития

|  |  |
| --- | --- |
| № п/п | Цель |
| 1 | Повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации |
| 2 | Повышение эффективности труда |
| 3 | Снижение текучести кадров |
| 4 | Подготовка необходимых руководящих кадров |
| 5 | Воспитание молодых способных сотрудников |
| 6 | Достижение большей независимости рынка труда |
| 7 | Адаптация к новым технологиям |

Продолжение таблицы 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| 8 | Рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом |

Окончание таблицы 1.1.

Исходя из целей, которые представлены в таблицы, вытекают меры по развитию персонала организации, представим их в виде схемы (рис.1.2).

Меры по развитию персонала

Сохранение работоспособности

Адаптация персонала к изменяющимся условиям  
  
Источник: <http://refleader.ru/polrnamerotr.html>

Подготовка сотрудников к выполнению более сложных задач  
  
Источник: <http://refleader.ru/polrnamerotr.html>

Организация психологической помощи сотрудникам, работающим в условиях повышенных рисков  
  
Источник: <http://refleader.ru/polrnamerotr.html>

Рисунок 1.2 – Меры по развитию персонала

При формировании системы управления персоналом выделяют принципы, которые необходимы для грамотного управления персоналом организации. Принципы представлены в таблицы 1.2.

Таблица 1.2 – Принципы развития персонала

|  |  |
| --- | --- |
| № п/п | Принципы |
| 1 | Целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала |
| 2 | Опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно- технического развития и условий развития организации |
| 3 | Гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития |
| 4 | Профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов |
| 5 | Построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования |

В современных условиях существуют не только принципы, указанные в таблице, но и факторы, которые оказывают влияние на формирование системы управления персоналом организации. Факторы представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Факторы развития системы управления

|  |  |
| --- | --- |
| № п/п | Факторы |
| 1 | Серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики |
| 2 | Бурное развитие новых информационных технологий |
| 3 | Системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации |
| 4 | Необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации |
| 5 | Участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации |
| 6 | Наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов |

Исходя из таблицы, действия в области развития персонала стоит рассматривать как вклад в нематериальное имущество организации. Объектом таких инвестиций становятся сотрудники компании. Частое повышение уровня квалификации персонала позволяет им применять новые технологии в их области, а, следовательно, развивать свое мастерство. Такие умственно подкованные сотрудники становятся достоянием организации, способные принести ей огромную пользу, а значит добиться успеха в целом.

Развитие персонала организации довольно сложный процесс, так как проходит в несколько этапов. На каждом этапе существуют свои методы работы с сотрудниками, свои особенности и сложности[6]. Рассмотрим их более подробно, результаты отобразим в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Этапы развития персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Характеристика |
| Определение целей развития персонала. Планирование развития кадров. | В процессе выполнения функции планирования, есть указания, занимающегося планированием развития персонала, и планирования списка лиц, которым требуется развитие и обучение. На основании данных списков планируется развитие (обучение под развитие фирмы, обучение под существующие проблемы). |
| Организация развития персонала. Выбор методов развития и обучения персонала. | Программа развития и обучения персонала должна разрабатываться с учетом реальных возможностей компании, т. к. именно от них зависит выбор форм и методов обучения. На данном этапе определяется форма развития персонала. |
| Мотивация персонала к обучению. | Данный этап подразумевает объяснение и выбор средств воздействия (мотивации) на работников к их развитию. В данном случае используются премии, приказы, распоряжения, повышение разряда и т.п. |

Исходя из таблицы этапов развития персонала, развитее персонала позволяет повысить адаптивность сотрудников к актуальным тенденциям экономической деятельности, а также сформировать нацеленность на развитие отрасли, в которой они задействованы. Применение эффективных методик обучения и развития работников помогает организации «создавать» собственных специалистов, повышать производительность их труда, адаптировать их к быстро меняющимся условиям работы, снижать текучесть кадров и т.д.[7]. Для достижения желаемого результата необходимо руководствоваться следующими принципами:

1. Последовательность и целостность системы развития специалистов;
2. Адаптивность форм и способов развития;
3. Стимулирование сотрудников (как материального, так и нематериального).

Схема развития персонала должна быть последовательной и структурированной (состоять из отдельных модулей). Это поможет сотрудникам разобраться в задачах, которые встанут перед ними на каждом из этапов подготовки, освоить необходимые навыки и знания, необходимые для их решения.

Для того чтобы достигнуть целей по достижению нового уровня профессионализма среди сотрудников, поставленных руководством компании, нельзя ограничиваться одним лишь созданием программы обучения. Чтобы заинтересовать персонал в повышении уровня профессиональных знаний, необходимо правильно выстроить систему поощрений. Это необходимо сделать из-за того, что для большинства сотрудников сам процесс обучения не является основной мотивацией, а при ее отсутствии все усилия могут оказаться напрасными. В качестве основного стимула к развитию специалиста можно использовать результаты, которых он сможет достигнуть по мере освоения новых знаний и вовлечения в новую деятельность[8].

Все факторы, которые могут повлиять на уровень мотивации сотрудников (как отрицательно, так и положительно) можно поделить на три группы. Они представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Факторы, влияющие на уровень мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Характеристика |
| Индивидуальные | Склонность к обучению, общий уровень  активности, заинтересованность в развитии; |
| Демографические | С возрастом работники стараются не «распыляться» и предпочитают глубокое погружение в область применения своих профессиональных навыков; |
| Ситуационные: | |
| Материальная заинтересованность | Отсутствие или наличие материальных стимулов, побуждающих к обучению и работе над собой; |
| Стрессовые ситуации | Отсутствие стрессовых факторов повышает  способности и стремление к обучению, а их наличие - снижает; |
| Нематериальное побуждение и общий уровень организационной культуры организации. | Повышение авторитета и чувства  собственной значимости работника, признание его заслуг. |
| Контроль над процессом развития персонала: |
| Промежуточный контроль | Предполагает присутствие непосредственного руководителя на обучающих мероприятиях, тренингах, лекционных занятиях. |
| Итоговый контроль | Предполагает отслеживание эффективности развития и обучения персонала, посредством различного тестирования. |

Таким образом, на индивидуальные и демографические факторы повлиять практически невозможно, в то время как ситуационные факторы поддаются регулированию. Наибольшей результативности можно достичь сочетанием нескольких методик. По этой причине современные методы развития персонала подразумевают комплексность и системность всех действий[9]. В таблице 1.9 представим структуру алгоритма действий направленных на повышение мотивации сотрудников, которые участвуют в тренингах по обучению.

Таблица 1.6 – Структура действий направленных на повышение мотивации сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Направление | Характеристика |
| Обозначение материального стимула. | Тренинг может быть проведен в соревновательной форме, и по его итогам наиболее успешные участники получат определенное поощрение; |
| Устранение стрессовых факторов. | К участию в тренинге следует привлекать на добровольной основе. Тренинг нужно проводить в удобное для этого время (не в период пиковой нагрузки на рабочих местах). Необходимо создать положительную и приятную атмосферу. |
| Повышение организационной культуры. | До участников тренинга нужно донести информацию о том, как именно им пригодятся новые знания и навыки. Люди должны понимать, что они не тратят свое время впустую, а реально повышают свой квалификационный уровень; |
| психологическая поддержка. | Сотрудники, посещающие тренинг, должны получать одобрение со стороны руководства. Так они смогут убедиться в поддержке начальством их стремления к личностному и профессиональному росту. |

Таким образом, в системе развития и обучения персонала ключевым моментом является определение потребностей предприятия в данной области.

* 1. **Характеристика современных тенденций развития персонала**

В настоящее время развитее персонала является важным элементом управленческой деятельности организации с момента формулирования Ф. Тейлором принципов научной организации труда: одной из основных обязанностей управленческого аппарата Ф. Тейлор называет тщательный отбор рабочих, их последующую тренировку, обучение и развитие с целью получения высококвалифицированных работников[10].

Со сменой управленческих концепций меняются и взгляды на роль развития персонала организации, представим их в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Взгляды на роль развития персонала

|  |  |
| --- | --- |
| № п/п | Взгляд |
| 1 | Административная концепция управления персоналом рассматривает развитие персонала с точки зрения обучения работников новым функциям |
| 2 | Социальная парадигма уделяет развитию персонала большое внимание как средству личностного развития работника и делает упор на повышения уровня компетентности сотрудников, выполняющих управленческие функции |
| 3 | гуманистическая парадигма называет развитие персонала одной из важнейших функций управления персоналом, решающей целый комплекс управленческих задач |

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом, В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство организации должно постоянно работать над всемерным повышением его потенциала[11].

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала – полное раскрытие личного потенциала работников и рост их способности вносить вклад в деятельность организации[12].

В настоящее время существуют концепции развития персонала, представим их в виде схемы (рис.1.3).

Концепции развития персонала

Концепция специализированного обучения

Концепция обучения, ориентированного на личность

Концепция многопрофильного обучения

Рисунок 1.3 – Концепции развития персонала

Следует дать характеристику концепциям развития персонала, представим ее в виде таблицы 1.8.

Таблица 1.8 – Характеристика концепций развития персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Концепция | Характеристика |
| Концепция специализированного обучения | Ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства[13]. |
| Концепция многопрофильного обучения | Является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой риск для организации, глее работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту[14]. |
| Концепция обучения, ориентированного на личность | имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.[15]. |

На практике выделяют две концепции, которые с разных позиций рассматривают затраты на обучение персонала. Они представлены в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Концепции с позиций затрат на обучение персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Концепция | Характеристика |
| Первая концепция | Опирается на тезис, что человеческие ресурсы – фактор затрат, напрямую связанный с процессом производства продукта. Ценность человеческих ресурсов равна результатам влияния на производительность их фактического функционального поведения. Повышение квалификации или знаний, требуемое для улучшения производства, также характеризует затраты, прямо связанные с текущими издержками производства продукта[16]. |
| Вторая концепция | Трактует человеческие ресурсы как активы корпорации, капитализированные вложения. Сторонники данной концепции проводят параллель между стоимостью человеческих ресурсов и капитальными затратами, воплощенными в строениях, оборудовании и т.д.: ценность, или полезность, человеческих ресурсов может возрастать (в результате обучения, приобретения опыта) или убывать со временем и обладает способностью к амортизации точно так же, как долгосрочные инвестиции[17]. |

С точки зрения первой концепции оценка эффективности обучения сводится к измерению роста производительности труда и выпуска продукции, т. е. измеряются практически только ближайшие результаты[18].

С точки зрения второй концепции, затраты расцениваются не как издержи, а как инвестиции, обеспечивающие будущее корпорации, ее долговременный рост. С этих позиций если происходит увольнение работников, высока текучесть кадров, то налицо потери для фирмы, не успевшей до конца использовать человеческие ресурсы, потерявшей вложенный в эти ресурсы капитал. С другой стороны, поддержание стабильного кадрового состава снижает риск долгосрочного инвестирования в производственное обучение[19].

* 1. **Методы анализа и оценки системы развития персонала**

Существует множество достаточно эффективных методов оценки эффективности развития персонала. Условно их можно разделить на две большие группы:

1. Методы, оценивающие отдельный элемент системы развития персонала[20];
2. Методы, оценки системы развития персонала в целом[21].

К первой группе методов следует обращаться в случаях, когда необходим детальный анализ отдельных направлений кадровой политики в области развития персонала, а также при краткосрочном планировании развития персонала.

Общими для анализа всех элементов системы развития персонала являются методы, представленные в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Методы оценки системы развития персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Характеристика |
| Графические методы: | |
| Диаграмма Исикавы | Строится с целью выявления эффективного способа решения поставленного вопроса. |
| Диаграмма Парето | Помогает выявить причины и факторы, позитивно или негативно влияющие на то или иное явление. Такой вид диаграммы наглядно показывает эти причины и факторы в порядке уменьшения значимости. |
| Графики и контрольные карты | Графики, изображаемые ломаной линией, как правило, используют при изучении характера изменений исследуемого объекта от времени. Подобного рода графики позволяют выявить тенденцию изменения объекта, а в некоторых случаях – дать прогноз такого изменения. |

Продолжение таблицы 1.10

|  |  |
| --- | --- |
| Сетевые графики | Это полная графическая модель направленных на выполнение единого задания комплексов работ, в которой представлена их логическая взаимосвязь и последовательность. |
| Эмпирические методы: | |
| Наблюдение | Способ сбора информации на основе регистрации и фиксации первичных данных о системе управления. Способы получения информации методом наблюдения могут быть следующими: анкетный и устный опросы, самофотография, фотография, хронометраж, метод моментных наблюдений. Наблюдение может проводиться во время работы. |
| Измерение | Способ определения фактических численных значений показателей свойств исследуемого объекта посредством соответствующих измерительных единиц (например, рублями, нормо-часами). Предполагает наличие и использование объекта измерения, эталона, измерительного устройства, способа измерения. |
| Сравнение | Позволяет обнаружить тенденции общего хода развития, вскрыть изменения, происходящие в развитии исследуемого объекта путем сравнения его с аналогом (эталоном, лучшим мировым образцом, лучшим образцом страны, стандартом, регламентом, нормативом). |
| Метод изучения документов | Объектом изучения, обобщения и анализа служат документы на бумажных или машинных носителях. |
| Группа логико-интуитивных методов: | |
| Метод средних величин | Наиболее применимы такие средние величины, как средние арифметические, средние геометрические, средние квадратические. |
| Способ относительных величин (проценты, коэффициенты, индексы) | Позволяет абстрагироваться от абсолютных величин и сделать выводы при исследовании (например, при оценке темпов роста или снижения развития). |
| Экспертные методы: | |
| Метод рангов | Ранжирование; |
| Метод непосредственного оценивания | Балльный метод; |
| Метод сопоставлений | Сопоставление вариантов. |
| Метод тестирования: | Основное назначение теста – контроль и установление соответствия между значениями входных и выходных параметров испытуемой системы при выполнении ею различных функций и на различных режимах управления. |
| Метод «дерева» целей: | Позволяет выявить количественные и качественные взаимосвязи и отношения между целями, увязать их различные уровни с конкретными средствами и сроками достижения. |

Окончание таблицы 1.10.

Также существует универсальный метод оценки – метод SWOT-анализа и чаще всего именно он применяется на практике. Это универсальный оперативный диагностический метод анализа стратегического положения предприятия на основе оценки его сильных и слабых сторон, возможностей и угроз[22].

Методы, входящие во вторую группу представлены в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Методы анализа системы развития персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Характеристика |
| Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе | Стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др. |
| Регулярная оценка рабочих результатов (аттестация) | Могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного сотрудника. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении. |
| Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений | Определение того, какой уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала необходим для их успешной реализации. Каким должно быть обучение (содержание, используемые методы), которое позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки? |
| Наблюдение за работой персонала | Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям должностных инструкций может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения. |
| Анализ источников проблем, мешающих эффективной работе | Если в организации есть проблемы, связанные с плохой работой, с браком, с нарушениями техники безопасности, с неоправданно большими потерями времени, то эта информация также может быть использована как при подготовке программ обучения, так и для обоснования заявки на обучение тех или иных категорий персонала. |
| Изучение проблем, причина которых лежит в отсутствии у работников необходимых знаний и навыков. | Эти проблемы отражают не только существующую потребность в обучении, но и то, каким образом результаты обучения могут быть использованы в повседневной практике работы организации. |

Продолжение таблицы 1.11

|  |  |
| --- | --- |
| Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений | Позволяет выяснить, какие направления  развития и обучения персонала являются наиболее актуальными |

Окончание таблицы 1.11.

Методы, входящие во вторую группу дают более обобщенные данные, позволяющие оценить общую картину сложившейся в организации системы развития персонала. Результаты применения таких методов целесообразно использовать при планировании развития персонала в долгосрочной перспективе и принятии стратегических решений по развитию персонала[23].

Таким образом, система развития персонала организации является сложным процессом и включает в себя несколько этапов.

При анализе и оценки эффективности системы развития персонала важное внимание уделяется выбору методики оценки, универсальной методикой принято считать метод SWOT – анализа, который выявляет сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.

Следует учесть, что развитие персонала организации напрямую влияет на деятельность всего экономического субъекта.