

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Развитие персонала как направляющий вектор стратегического управления организацией на примере НИ ТПУ

УДК 005.95/96:005.5:378.662(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Конышева Екатерина Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)

	персонала организации)	
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
11И21	Конышева Екатерина Евгеньевна

Тема работы:

Развитие персонала как направляющий вектор стратегического управления организацией на примере НИ ТПУ	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№811/с от 05.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Цель исследования: Оценить удовлетворенность сотрудников НИ ТПУ системой развития персонала. Объект исследования: развитие персонала как направляющий вектор стратегического управления организацией. Предмет исследования: развитие персонала в Национальном исследовательском Томском политехническом университете. 1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Управление персоналом», «Психология управления персоналом». 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.
---	---

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Анализ и оценка состояния системы развития персонала в НИ ТПУ. 2. Выявить и проанализировать проблемы и приоритетные направления создания и совершенствования системы развития персонала в НИ ТПУ. 3. Определить решение проблем в создании системы развития персонала в НИ ТПУ.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические аспекты построения системы развития персонала в организации	
2. Развитие персонала как направляющий вектор стратегического управления на примере НИ ТПУ	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Коньшева Екатерина Евгеньевна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавр
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы		
Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 91 с., 5 рис., 3 табл., 40 источников, 3 приложения.

Ключевые слова: кадры, персонал, организация, управление персоналом, развитие персонала, стратегическое управление.

Объектом исследования является - развитие персонала как направляющий вектор стратегического управления организацией.

Цель работы – оценить степень удовлетворенности сотрудников НИ ТПУ системой развития персонала.

В процессе исследования были применены методы обобщения и анализа опыта существующих результатов практики управления развитием персонала в организации; количественные и качественные методы сбора эмпирической информации, такие как наблюдение, анкетирование. На основе проведенного исследования среди сотрудников Национального исследовательского Томского политехнического университета были предложены рекомендации по совершенствованию системы развития персонала.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной компетентности персонала организации для более эффективного достижения целей и задач организации.

Стратегическое управление персоналом – это процесс управления формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации, учитывающий происходящие и предстоящие изменения, как во внутренней, так и во внешней среде, позволяющий организации развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Нормативные ссылки
Перечень стандартов,
используемых при оформлении пояснительных записок и чертежей

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения..
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.

15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.

16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.

17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.

18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.

19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.

20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.

21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Оглавление

Введение.....	12
1 Теоретические аспекты построения системы развития персонала в организации	17
1.1 Роль системы развития персонала в стратегическом управлении организацией.....	17
1.2 Основные формы системы развития персонала в организации	24
2 Развитие персонала как направляющий вектор стратегического управления на примере НИ ТПУ	37
2.1 Построение и внедрение системы развития персонала в НИ ТПУ	37
2.1.1 Стратегия управления персоналом в НИ ТПУ	38
2.1.2 Система развития персонала в НИ ТПУ	48
2.2 Проблемы и приоритетные направления создания и совершенствования системы развития и стратегического управления персоналом в НИ ТПУ	54
2.2.1 Методика расчета коэффициента удовлетворенности персонала	54
2.2.2 Основные проблемы системы развития и стратегического управления персоналом в НИ ТПУ	56
2.2.3 Приоритетные направления создания и совершенствования системы развития и стратегического управления персоналом в НИ ТПУ	67
Заключение	73
Приложение А (обязательное) Общий показатель удовлетворенности организацией.....	77
Приложение Б (обязательное) Показатель удовлетворенности организацией по категориям	80
Приложение В (обязательное) Показатель удовлетворенности организацией в диаграммах.....	82
Приложение Г (обязательное) Отчет о проверке на плагиат.....	85
Список использованных источников	86

Введение

Проблемы, возникающие с необходимостью повышения и развития трудового потенциала в организации, приобретают особую значимость и актуальность.

Степень направленности воздействия на развитие сотрудников в рамках организации во многом определяет вектор стратегического управления развитием, как отдельной организации, отрасли, так и страны в целом. Возросшая конкуренция на рынке товаров и услуг, в связи со сложившимися современными экономическими условиями, обуславливают необходимость повышения конкурентоспособности организации за счет увеличения качества собственного человеческого капитала.

Конкурентоспособность российских предприятий в большинстве своем стала определяться по уровню соответствия используемых технологий возросшим требованиям на рынке товаров и услуг. Эффективность изменений различного характера в организации, связанных с внедрением новых технологий, а также с внедрением организационно-экономических преобразований, может быть достигнута при необходимом соответствии сотрудников данным нововведениям. Реализация развития организации в экономическом плане возможна только при наличии соответствующего наращивания трудового и материально-технического потенциала.

Актуальность выбранной темы исследования. Практически все исследования в области управления развитием персонала в организации, направлены на рядовые организации и предприятия и не учитывают особенности управления развитием сотрудников высших учебных заведений.

Особенность в управлении развитием персонала в высших учебных заведениях заключается в многоплановости деятельности сотрудников. Сотрудники в вузе зачастую совмещают образовательную, научную и

административную деятельность. Совмещение обязанностей, зачастую, создает дополнительные сложности в организации процессов управления развитием сотрудников в высших учебных заведениях.

Министерством образования и науки Российской Федерации был введен проект 5-100. Цель Проекта 5-100 – максимизация конкурентной позиции группы ведущих российских университетов на глобальном рынке образовательных услуг и исследовательских программ. В проекте принимает участие 21 российский университет, в состав участников входит Национальный исследовательский Томский политехнический университет.

Важными условиями предоставления университетам субсидии является выполнение ими планов мероприятий «дорожных карт», в том числе вхождение в мировые рейтинги университетов, а также обеспечение университетами софинансирования из внебюджетных средств.

Национальный исследовательский Томский политехнический университет является одним из первопроходцев среди Российских вузов в области научного и профессионального развития своих сотрудников.

При появлении необходимости повышения трудового потенциала персонала, есть всего два возможных пути: либо нанимать более профессиональных специалистов извне, либо развивать сотрудников внутри организации.

Набор специалистов со стороны часто приводит к стрессу в организации. Это оправдано в первую очередь тогда, когда нужны срочные антикризисные меры.

В отличие от стратегии развития собственных сотрудников, которая лучше всего соответствует плавному и естественному развитию организации.

При написании данной работы были использованы научная и учебно-методическая литература, статьи в периодических изданиях Российских и зарубежных авторов, нормативно-законодательные акты Российской Федерации.

Основными источниками, раскрывающими теоретические основы мотивационного механизма, явились работы: Багировой И.Х., Макаровой И.И., Маслова В.И., Моргунова Е.Е., Никитиной И.А., Пугачева В.П. В данных источниках подробно рассмотрено понятие развития персонала, место развития сотрудников в структуре управления организацией, основные подходы к управлению системой развития персонала.

Также был рассмотрен ряд законодательных и распорядительных документов: Трудовой кодекс Российской Федерации: Раздел IX. Главы 31-32 ст.196-208; Приказ № 91/од от 24.08.2015 «Об утверждении Регламента управления системой эффективного контракта научно-педагогических работников НИ ТПУ»; План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «НИ ТПУ» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-2020 гг.; Коллективный договор Томского политехнического университета на 2012-2015 годы.

Международный опыт систем развития персонала рассмотрен на основе работ: Стаут Л.У., Морнелль П., Майклз Э., Хэнтфилд-Джонс Х., Экселрод Э., Кей Б., Джордан-Эванс Ш. В данных источниках приведены новые системы оценки и развития персонала в организации, а также даны рекомендации по привлечению и удержанию перспективных сотрудников.

Среди рассмотренных источников в области управления развитием персонала в организации не было выявлено исследований, которые учитывали бы особенности управления развитием сотрудников в российских высших учебных заведениях.

Объект исследования: развитие персонала как направляющий вектор стратегического управления организацией.

Предмет исследования: развитие персонала в Национальном исследовательском Томском политехническом университете.

Проблема исследования: административный аппарат НИ ТПУ задает направление развития как университету в целом, так и сотрудникам в частности. В процессе достижения поставленных задач создается дисбаланс между результатами, которые запланировало руководство вуза, и возможностями сотрудников.

Цель исследования: оценить степень удовлетворенности сотрудников НИ ТПУ системой развития персонала.

Задачи исследования:

1. Анализ и оценка состояния системы развития персонала в НИ ТПУ.
2. Выявить и проанализировать проблемы и приоритетные направления создания и совершенствования системы развития персонала в НИ ТПУ.
3. Определить решение проблем в создании системы развития персонала в НИ ТПУ.

Методологические основы исследования. Для решения поставленных задач использовался комплекс взаимодополняющих методов исследования: методы обобщения и анализа опыта существующих результатов практики управления развитием персонала в организации; количественные и качественные методы сбора эмпирической информации, такие как наблюдение, анкетирование.

Базой исследования послужила методика «JDI»¹. Данная методика позволяет оценить влияние факторов развития сотрудников на удовлетворенность организацией системой развития.

Результаты оценки удовлетворенности работников позволяют получить важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, а также о том, по каким направлениям следует скорректировать систему развития персоналом.

¹ The Job Descriptive Index — описательный индекс работы.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала как части стратегического управления организацией в Национальном исследовательском Томском политехническом университете.

1 Теоретические аспекты построения системы развития персонала в организации

Задача первой главы данной работы заключается в рассмотрении процесса развития персонала как стратегически важной задачи, поскольку качество персонала часто становится решающим фактором конкурентоспособности в современных организациях.

Описать цель структуры развития персонала, и насколько важно ее соответствие с целями и стратегией развития организации в целом.

Привести основные подходы к управлению системой развития персонала.

Показать оказываемое влияние и на работников, и на организацию, которое производит развитие персонала как управляемый процесс.

1.1 Роль системы развития персонала в стратегическом управлении организацией

Задачей первого параграфа первой главы выпускной квалификационной работы является – показать роль системы развития персонала в стратегическом управлении организацией.

Согласно девятому подразделу трудового кодекса Российской Федерации, сотрудники организации имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям [36].

В сложившейся современной ситуации, одной из основополагающих составляющих, необходимой для развития организации и роста ее значимости на рынке, а также для повышения конкурентоспособности, является повышение качества знаний сотрудников.

Мероприятия, направленные на обучение и повышение квалификации сотрудников, собственная работа сотрудников в направлении

саморазвития, система информационного поиска новаций и нововведений – все эти составляющие должны работать на идею непрерывного совершенствования и повышения совокупного корпоративного знания.

Именно поэтому возникла актуальность создания систем корпоративной подготовки специалистов во многих организациях, а также возросла значимость работы учебных центров и учебных отделов.

Без обширных изменений в системе переподготовки и подготовки персонала, затруднительно обнаружить качественные изменения в деятельности организации. Семинары и стажировки не смогут стать заменой для непрерывной работы системы по обучению, переподготовке и информированию сотрудников. При разработке или выборе стратегии обучения персонала для руководителя кадровой службы неизменно существует дилемма, т.е. организовать процесс обучения как ликвидацию последствий приема недостаточно квалифицированных сотрудников или организовать процесс как обучение инновациям и новым технологиям деятельности непосредственно в организации [2].

Из этого следует, что для получения положительных результатов деятельности самой организации, и для положительных результатов деятельности всех сотрудников, руководству необходимо беспрерывно работать над гармоничной системой повышения общего потенциала.

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации.

Целью развития персонала является обеспечение организации работниками с необходимой квалификацией, в соответствии с ее целями и стратегией развития [5].

Подготовка квалифицированного персонала состоит из совокупности мероприятий, направленных на систематическое получение и повышение квалификации и знаний, отвечающих текущим и долгосрочным

целям организации, а также обеспечивающих соответствие требований, предъявляемых специализацией к способностям работника.

Подготовка квалифицированных кадров, с экономической точки зрения, будет являться эффективной лишь в том случае, если связанные с развитием издержки будут ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет данного фактора. Повышение квалификации персонала может свести к минимуму необходимость привлечения рабочей силы извне и, в том числе, предотвратить его сокращение путем устранения дефицита рабочей силы.

Стратегическое управление персоналом – это процесс управления формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации, учитывая происходящие и предстоящие изменения, как во внешней, так и во внутренней среде, позволяющее организации развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе [15].

Целью стратегического управления персоналом является обеспечение скоординированного и адекватного состояния внутренней и внешней среды, а также формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации исходя из расчетов долгосрочной перспективы.

Конкурентоспособный трудовой потенциал организации – это способность сотрудников выдерживать конкуренцию среди аналогичных организаций. Конкурентоспособность можно обеспечить за счет повышения уровня компетентности и профессионализма, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

- Организация обеспечения организации трудовым потенциалом в соответствии со сложившейся стратегией.
- Формирование внутренней среды, благодаря которой организационная культура, ценности и приоритеты в потребностях

позволяют стимулировать реализацию и воспроизводство трудового потенциала.

- Опираясь на цели стратегического возможно решать проблемы, которые связаны со структурами, связанными с управлением персонала.
- Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость организационных структур.
- Одна из основ стратегического управления — это разграничение полномочий и задач как с точки зрения их соответствия стратегии, так и иерархического уровня их исполнения.
- Делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации [31].

Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом позволяет концентрировать вопросы стратегической направленности в службах управления персоналом, а также позволяет делегировать часть оперативных и тактических полномочий функциональным и производственным подразделениям организации.

Служба управления персоналом организации является субъектом стратегического управления персоналом.

Объектами стратегического управления персоналом выступают общий трудовой потенциал организации, динамика развития потенциала, структурные и целевые взаимосвязи, политика в отношении сотрудников, а также методы и технологии управления, которые основаны на принципах стратегического управления персоналом [19].

В сложившихся условиях, развитие системы проф. развития определяется двумя разнонаправленными тенденциями:

- 1) растущими требованиями научно-технического прогресса к общему и профессиональному уровню рабочей силы;
- 2) стремлением работодателей к максимальному снижению издержек на ее воспроизводство.

Возникновение новых технологий приводит к качественному изменению профессиональной и квалификационной структуры персонала.

Признаками квалификационной структуры персонала на данный момент являются:

- возросший удельный вес специалистов с высшим и средним специальным образованием;
- увеличение числа рабочих высшей квалификации;
- неуклонное сокращение малоквалифицированной рабочей силы [20].

Квалификация — это способность индивида выполнять предусмотренные специализацией трудовые операции. Квалификация позволяет охарактеризовать, потенциальную возможность сотрудника выполнять работу заданной сложности, а также позволяет оценить уровень развития самого работника.

Развитие — понятие обозначающее процесс закономерного изменения; перехода из имеющегося состояния в более совершенное.

Развитие персонала - это процесс изменений, реализуемый в организационной среде, т.к. сама организационная среда подвержена изменениям, то и цели совместно с процессами развития персонала имеют определенную динамику. Развитие сотрудников преследует цели, которые определяют потребности организации.

Поскольку результаты работы персонала влияют на результаты организации, то развитие персонала является процессом, обеспечивающим успех деятельности. Качественные параметры персонала — это совокупность деловых свойств и качеств, следовательно, развитие имеет направление на качественное улучшение индивидуальных и профессиональных характеристик сотрудников.

Все это означает, что развитие работников должно осуществляться систематически, целенаправленно, непрерывно и быть ориентировано на своевременную подготовку работников к решению новых задач. Это

объективная необходимость, связанная с ускорением темпов развития техники и технологий, высокой динамикой внешней среды предприятия. Основным принципом, на котором базируется современная концепция развития персонала - это принцип непрерывности [22].

Необходимость и цели развития персонала возникают под влиянием ряда факторов, включающих внешние и внутренние изменения. Внешние факторы характеризуются условиями, при возникновении которых осуществляется функционирование организации, и задаются политические, экономические, правовые и др. ориентиры деятельности. К примеру, снижение предложения рабочей силы соответствующей квалификации на рынке труда создает ситуацию, в которой организация вынуждена принимать определенные усилия, включающие профессиональную подготовку имеющихся сотрудников. Возникновение сильных конкурентов, вызывает определенную необходимость развития компетенций сотрудников, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия в сфере управления, производства, персонала и т.д.

Реализация стратегического подхода к управлению требует соответствующих изменений в структуре персонала по профессиональным, демографическим, квалификационным характеристикам и т.д. [31].

Развитие персонала как управляемый процесс оказывает влияние и на работников, и на организацию. Оно позволяет получать как краткосрочные результаты, связанные, как правило, с текущей деятельностью работника и реализацией его стремления к саморазвитию, так и долгосрочные, определяемые целями организационного развития.

Действия, которые направлены на развитие персонала, должны подкрепляться реально существующей потребностью организации.

Данную потребность в профессиональном развитии можно определить путем выявления разницы между действительными знаниями и навыками работников и теми, которые необходимы для решения насущных и будущих задач [35].

Иными словами, необходимо выявление различий между существующими и будущими компетенциями.

В определенных случаях объектом развития может стать совокупность компетенций, соответствующих той или иной должности. Состав основополагающих компетенций может определяться через анализ деятельности организации, выявление отстающих или перспективных направлений работы.

В первом случае следует переориентировать систему развития на подготовку сотрудников для повышения профессионального уровня с целью устранения имеющихся проблем (низкое качество услуг), во втором – следует поставить ориентир на выбор и профессиональную подготовку лучших сотрудников для работы по новым приоритетным направлениям деятельности [2].

Выявление потребностей развития сотрудников протекает в процессе периодического проведения необходимых оценочных процедур (аттестации, в рамках управления по целям). Роль оценки персонала имеет немалую значимость, поскольку она должна иметь направленность не только на определение имеющихся результатов рабочей деятельности сотрудника, но и на выявление перспективы потребностей его развития.

Цели развития определяются по следующим направлениям.

Улучшение результатов труда предполагает подготовку сотрудников, направленную на развитие компетенций, позволяющих повысить производительность и качество труда. Например, работа на более производительном оборудовании по новой технологии требует освоения определенных навыков.

Управление квалификацией сотрудников ориентировано на повышение или изменение квалификации работников. В случае усложнения требований к исполнителю работы требуется специальная подготовка, направленная на развитие компетенций, связанных с профессиональными знаниями и навыками, специализацией по определенным направлениям и

проблемам. В некоторых ситуациях, например при открытии новых направлений деятельности, может быть необходимо переобучение сотрудников для работы в новых должностях.

Управление процессом исполнения работы заключается в выявлении действий работника, оказывающих влияние на эффективность его деятельности, и обучение способам и методам осуществления этих действий. Часто такие ключевые компетенции связаны с особенностями поведения сотрудника. Например, для специалиста по продажам становится ключевой такая компетенция, как умение вести переговоры, поскольку именно этот навык в дальнейшем влияет на общий результат труда этого специалиста.

Управление должностным продвижением связано с развитием профессионализма работника для занятия им в будущем более высокой и ответственной должностной позиции в организации [16].

Вывод: Принципы стратегического управления в управлении персоналом позволяют концентрировать вопросы стратегической направленности в рамках деятельности по управлению персоналом, а также позволяет делегировать часть оперативно-тактических полномочий в деятельность производственных и функциональных подразделений организации.

1.2 Основные формы системы развития персонала в организации

Задача второго параграфа первой главы выпускной квалификационной работы заключается в выявлении влияния системы развития на персонал в организации.

Обучение и подготовка – две составляющие развития персонала в организации. Обучение направлено на развитие общего интеллекта у индивида, а подготовка персонала связана с приобретением знаний,

отвечающим требованиям непосредственно соотносящихся к выполнению профессиональных обязанностей. Подготовка, основанная на конкретных профессиональных потребностях, представляет целевое обучение, целью которого является – обеспечение организации необходимым количеством работников, профессиональные качества которых в полном объеме соответствуют стратегическим целям организации. Программы обучения должны быть составлены в соответствии с конкретными особенностями имеющейся структуры персонала и необходимыми задачами развития данной организации (или имеющихся подразделений и филиалов) [19].

Цель организации профессионального обучения сотрудников состоит в организации должного создания системы образования персонала, базируясь на оптимально сочетаемых различных формах подготовки свежих кадров, обучения и переподготовки имеющихся сотрудников вторым специальностям, повышения имеющейся у них квалификации, а также уровня знаний, учитывая динамичные изменения в технологии и организации производства, в тесном сочетании с их личными профессионально - квалификационными продвижениями.

Сущность концепции непрерывного образования в организации кроется в необходимости постоянной адаптации, периодическом повышении квалификации и переподготовке рабочей силы в течение всей активной трудовой жизни, в основе которой лежит качественная базовая и начальная подготовка.

Непрерывность профессионального обучения должна базироваться на поэтапности и преемственности прохождения каждым сотрудников имеющихся ступеней образования (от низших, начальных, к высшим), беря основы в последовательном усвоении знаний, умений и навыков. Для достижения поставленной цели, процесс обучения эффективней строить по возрастающей линии таким образом, чтобы последующая ступень являлась логически выведенным продолжением предыдущих ступеней, а также была законченным циклом обучения [21].

В сфере профессионального образования существуют две практики обучения персонала: внутрипроизводственная (на рабочем месте) и внепроизводственная (с отрывом от работы).

Обучение без отрыва от рабочего места осуществляется в процессе трудовой деятельности в организации. Данный вид подготовки является наиболее дешевым и оперативным, имеет характер тесно связанный с повседневной деятельностью и существенно облегчает вхождение в учебный процесс сотрудников, которые не привыкли к обучению с отрывом от работы в аудиториях.

Среди преимуществ обучения без отрыва от рабочего места:

- дешевизна,
- быстрое удовлетворение потребности в обучении,
- получение опыта «из рук в руки».

Среди недостатков можно выделить следующее:

- сотрудники, которые приставлены к обучению менее квалифицированных коллег, могут обладать недостаточным опытом в обучении;
- сотрудники, которых приставили к обучению, могут не иметь необходимого авторитета или ответственности;
- сотрудники, которых решили обучать, могут не согласиться с тем, что их будут обучать коллеги.

Наиболее приемлемым практикой является обучение вне рабочего места, но оно связано с рядом дополнительных финансовых затрат и отвлечением сотрудника от его служебных обязанностей. Методы профессиональной подготовки вне рабочего места направлены на получение теоретических знаний.

К преимуществам таких методов следует отнести:

- проведение занятий опытными экспертами;
- применение современного оборудования;

- обучение свежим идеям и доступ к новой информации.

Недостатки:

- дороговизна;
- курсы могут быть перенасыщены теорией и оторваны от специфики организации;
- работники могут иметь негативный настрой по отношению к прохождению обучения в свое свободное время.

Развитие в профессиональном плане оказывает положительное воздействие и на самих сотрудников организации. Повышая свою квалификацию и получая новые знания и навыки, они повышают свою конкурентоспособность на рынке труда, а также получают дополнительные возможности для личностного и профессионального роста как внутри своей организации, так и за ее пределами.

Профессиональное обучение способствует не только общему интеллектуальному развитию человека, но и позволяет укрепить уверенность в своих силах. Именно поэтому возможность получения профессионального обучения в пределах своей организации высоко ценится сотрудниками и оказывает немалое влияние на принятие решений о выборе работы в той или иной организации [35].

Рассматривая профессиональное образование как систему, можно выявить два этапа. Первый этап – профессиональная подготовка. Второй этап – непосредственно усилия, которые следует предпринимать для дополнения, расширения и углубления ранее приобретенных знаний.

В зависимости от поставленных целей, приобретенную в процессе обучения квалификацию необходимо сохранить, привести в соответствие с изменившейся обстановкой или использовать для профессионального продвижения карьерной лестнице. Такая разновидность подхода к повышению квалификации следует из стратегии непрерывного образования, основополагающим принципом которой является организации ступенчатого производственного обучения сотрудников.

На данный момент не наблюдается всесторонне обоснованных критериев по срокам переобучения и подготовки. Исходя из соображений, что за средний период трудовой деятельности (40-45 лет) квалифицированному сотруднику необходимо от четырех до пяти раз пройти переподготовку и повысить свою квалификацию. Опираясь на периоды смены видов продукции, в среднем раз от пяти до восьми лет, каждый сотрудник организации в период от четырех до восьми лет должен обновлять познания в своей области [37].

Благодаря сокращению сроков нововведений, возрастает значение повышения профессиональной квалификации. Преобладающие отрезки времени, которые занимает учеба, должны периодически сменяться отрезками времени с преобладанием практического применения. Непосредственное выполнение своих обязанностей в организации и обучение приобретают все более тесное взаимоотношение.

Профессиональное обучение, работа по профессии и повышение квалификации всегда чередуют элементы учебы и элементы применения.

Любая сложная деятельность может быть эффективной только на основе системного подхода. Развитие персонала - процесс многофакторный и многовариантный, поэтому как система он представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов, каждый из которых в той или иной степени способствует развитию значимых в контексте организационного развития профессиональных и личностных свойств работников (знаний, навыков, умений, ценностей, мотивации).

Главные задачи, решаемые в рамках системы развития персонала, направлены на обеспечение:

- конкурентоспособности человеческого ресурса предприятия за счет создания высокопрофессионального персонала;
- конкурентных преимуществ потенциала сотрудников организации в долгосрочной перспективе, основываясь на реализации стратегии непрерывного развития персонала;

- адаптивности и гибкости потенциала человеческого капитала к внешним и внутренним изменениям за счет применения методов, соответствующих ситуации, а также инструментов управления.

Структура компонентов системы развития персонала может быть представлена в следующем виде:

1. Цели и задачи организации определяют потребности в профессиональном развитии сотрудников и направления подготовки персонала, занятого в определенных областях деятельности предприятия.

2. Оценка личностного трудового потенциала и результатов труда позволяет выявить направления для лучшего использования работников в соответствии с интересами организации. Кроме того, в ходе оценки устанавливаются возможности более эффективного использования сотрудника в пределах занимаемой им должности за счет развития компетенций, определяющих достижение лучших результатов труда.

3. Обучение является неперенным условием и необходимым средством профессионального развития персонала, обеспечивая подготовку работников по программам, ориентированным на решение задач организации.

4. Служебно-профессиональное продвижение как один из элементов системы профессионального развития поддерживает процессы, связанные с изменением должностного или квалификационного статуса работников, в случаях, когда это необходимо.

5. Мотивация и стимулирование позволяют обеспечить необходимый уровень заинтересованности со стороны сотрудников организации в развитии.

6. Стили и методы управления решающим образом влияют на структуру потребностей, содержание и реализацию процесса развития персонала.

7. Корпоративная культура - является основным инструментом регулирования поведения работников через систему целей, ценностей и

норм взаимодействия в организации. В условиях стратегического управления чрезвычайно важно инициирование самосовершенствования и саморазвития у работников путем создания социальной среды, в которой поддерживается инициатива, стремление к достижениям, инновационность, сотрудничество и партнерство. Указанные элементы взаимосвязаны и взаимозависимы и составляют целостную систему развития персонала [40].

На практике существует несколько основных подходов к управлению развитием персонала.

Первый подход к развитию персонала реализуется в виде модели вертикального продвижения сотрудников и является традиционным. Основополагающей целью развития в данном ключе является выбор и подготовка перспективных сотрудников (кадровый резерв) к занятию ими в дальнейшем руководящих должностей. Подготовка, скорее, направлена на выявление и оценку их руководящих, а также организационных способностей, и обнаружение в совокупности с развитием лидерского потенциала. Идет упор на расширение знаний и навыков, которые необходимы для выполнения функций управленческого характера. Центром подобной модели развития персонала является работа с кадровым резервом и целенаправленное обучение потенциальных преемников.

К достоинствам подхода можно отнести: полноту решаемых задач, вескую обоснованность принимаемых решений, обширный спектр методов, подходящих для применения. К недостаткам подхода можно отнести следующее: решение задач по кадрам исключительно внутреннего применения, направленных на самообеспечение квалифицированными руководителями, без учета стратегических аспектов управления потенциалом человеческих ресурсов организации [23].

Второй подход ориентирован на развитие компетенций сотрудников и не требует обязательного изменения должностного статуса. Данный подход основан на гибких программах подготовки сотрудников, создаваемых под насущные задачи организации.

Основная масса организаций, от малых до крупных, прибегает к разновидности гибкого обучения, как к необходимому элементу развития организации.

Метод управления по целям (МВО²), лежит в основе третьего подхода, который дает возможность регулировать и корректировать направление деятельности сотрудников через определение актуальных задач и перспективных целей.

В рамках данного метода происходит постоянная оценка потенциала сотрудников, а также определяются направления его развития в рамках организации. Главным преимуществом данного подхода к развитию персонала является создание эффективного механизма в рамках управления по целям, включающего в себя основные компоненты профессионального развития персонала:

- структуру ключевых компетенций сотрудников определяют цели и задачи предприятия;
- оценка сотрудников основана на установлении соответствия с будущими потребностями организации, сосредоточена на прогнозировании их профессионального и личностного потенциала;
- профессиональное обучение опирается на индивидуальный подход к развитию определенного сотрудника;
- к результатам систематической оценки деятельности и потенциала сотрудника, подкреплено решение о его профессиональном продвижении;
- мотивационная часть формируется на основе создания заинтересованности сотрудника в развитии, а также подкрепляется имеющимися возможностями профессионального, должностного и личностного роста.

² МВО (Management by Objectives) — это организованный и систематизированный подход, дающий возможность руководству сконцентрироваться на поставленных целях. Его также называют системой управления результатом по целям.

К положительным чертам третьего подхода можно отнести: мобильность, гибкость, обоснованность подготовки сотрудников и ориентированность на решение актуальных задач организации. К недостаткам следует отнести: сосредоточение на решении краткосрочных задач, по причине планирования деятельности подчиненных на месяц, квартал или максимум год. Несмотря на это, преимущественно в крупных организациях, можно наблюдать тенденцию к определению целей персонала на уровне подразделений.

Четвертый подход приемлем для создания саморазвивающихся организаций. Суть концепции состоит в возможности создания механизма в организации, определяющего и поддерживающего процессы саморазвития. Основные принципы ориентированы на соревновательный элемент, лидерство, партнерство и командную работу [22].

Несмотря на явную сложность реализации подхода, в российской и мировой практике накоплен достаточный опыт построения подобного типа организаций.

Стратегически важной задачей современных организаций является процесс развития персонала, поскольку качество человеческого потенциала зачастую становится решающим фактором конкурентоспособности организации.

Планирование развития карьеры. Карьера - это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным ростом[12].

Планирование карьерной деятельности во многом определяет разработку особых программ для продвижения сотрудников по службе, которые оказывают помощь в раскрытии своих способностей, умении и знаний, а также позволяет реализовывать их на практике для достижения поставленных целей организации и удовлетворения личных потребностей.

Планирование карьеры для сотрудника организации заключается в определении целей и путей развития карьеры, ведущих достижению

намеченных результатов. Пути реализации целей развития карьеры сотрудников, являются набор средств, которые необходимы для приобретения нужной квалификации и компетентности, такие как ротация, консультации с опытными сотрудниками, обучение и стажировки, саморазвитие.

Управление и планирование развитием карьеры предоставляет работникам следующие преимущества:

- повышение степени удовлетворенности от работы в организации, которая предоставляет возможности профессионального, служебного и личного роста;
- изменение материального благосостояния и жизненного уровня работника в положительном направлении;
- появление ясного видения личных профессиональных перспектив и возможностей для планирования других аспектов собственной жизни;
- появление возможности целенаправленной подготовки к управленческой деятельности в будущем;
- повышение личной конкурентоспособности на рынке труда.

Планирование карьеры является одним из важных элементов управления персоналом. При помощи планирования карьеры, отдел по управлению персоналом имеет ряд возможностей для удовлетворения внутренних потребностей в персонале, обеспечивая постоянный приток квалифицированных кадров. Непосредственно для сотрудника, планирование карьеры позволяет способствовать служебному успеху, а также позволяет развивать внутренние резервы для успешного продвижения по карьерной лестнице и укреплять уверенность в собственных силах [17].

Планирование карьеры сотрудников в своей мере способствует и развитию самой организации. Повышение внимания к личному карьерному развитию со стороны работодателя, порождает лояльность и,

следовательно, способствует снижению текучести кадров, что приводит к уменьшению расходов на мероприятия по восполнению специалистов.

Учитывая данные обстоятельства, службы по управлению персоналом в ведущих фирмах все чаще начинают проявлять интерес к планированию карьеры собственных сотрудников. Непосредственно в процессе планирования карьеры возникает необходимость в использовании всей имеющейся информации об оценке потенциала сотрудников, о планировании последовательности замещения должностей, наряду с самооценкой самой организации. Эта информация преобразуется в форму развития индивидуальных программ карьеры.

Главной целью планирования карьеры является улучшение мотивации персонала, обязательства и исполнения.

Эффективное управление обеспечивает:

- Широкий спектр возможностей для привлечения квалифицированных специалистов.
- Снижение процента увольнения ключевых сотрудников, в связи с их удовлетворенностью возможностями продвижения по службе.
- Рост рентабельности организации за счет согласованных действий сотрудников и работодателя.

Весь этот процесс является взаимовыгодным, как для работодателя, так и для сотрудника.

Равная мера ответственности за планирование карьеры лежит и на работодателе и на сотрудниках. Планирование карьеры включает в себя совмещение личных ожиданий сотрудника в области личной карьеры с возможностями, которые были достигнуты в данной организации [16].

Благодаря поддержанию планирования карьеры, организация поддерживает сотрудника в достижении целей, связанных с продвижением по службе. В свою очередь эти цели мотивируют сотрудника предпринимать шаги для развития собственной карьеры, а также продолжать обучение.

Организационные и личные потребности и могут совмещаться различными способами. Наиболее часто организации применяют неформальное консультирование непосредственными руководителями или главным менеджером по работе с персоналом или же формальное консультирование в специализированных центрах.

Основной задачей в планировании и реализации является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Данный симбиоз предполагает выполнение ряда задач, в числе которых:

- достижение взаимосвязи целей отдельного сотрудника и организации в целом;
- обеспечение направленности планирования с целью учета специфических потребностей конкретного сотрудника;
- обеспечение прозрачности процессов по управлению карьерой;
- устранение ситуаций, в которых практически не существуют возможности для развития сотрудника;
- качественное повышение процесса по планированию карьеры;
- организация изучения карьерного потенциала среди сотрудников;
- обеспечение оценочных систем карьерного потенциала сотрудников с целью уменьшения завышенных ожиданий;
- определение путей продвижения кадрового резерва для удовлетворения количественной и качественной потребности.

Как оказывается на практике, зачастую сотрудники не в курсе имеющихся перспектив в данной организации, что говорит о безграмотно поставленной системе по работе с персоналом, отсутствию планирования и мониторинга за построением карьеры в организации [3].

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в организации планомерного горизонтального и вертикального продвижения

сотрудника по системе должностей или рабочих мест. Сотрудник должен быть информированным не только в сфере собственных перспектив на краткосрочный и долгосрочный период, но знать, каких показателей необходимо добиться для продвижения по службе.

Вывод: Поддерживая систему развития персонала в организации, можно способствовать достижению карьерных целей сотрудников. Данные цели участвуют в мотивации сотрудника продолжать обучение, а также совершать иные действия для развития организации в целом.

2 Развитие персонала как направляющий вектор стратегического управления на примере НИ ТПУ

Цель второй главы выпускной квалификационной работы заключается в изучении стратегии управления персоналом и системы развития персонала в НИ ТПУ.

Обосновать выбор методики расчета коэффициента удовлетворенности персонала, доказать ее связь с развитием персонала в организации в целом. Показать анализ результатов исследования индекса удовлетворенности организацией, проведенного среди сотрудников Национального исследовательского Томского политехнического университета.

2.1 Построение и внедрение системы развития персонала в НИ ТПУ

Целью первого параграфа второй главы выпускной квалификационной работы является изучение построения и внедрения системы развития персонала в НИ ТПУ.

Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) учрежден в 1896 году как Томский технологический институт Императора Николая II и является исторически первым техническим вузом России на огромной территории восточнее Москвы.

Томский политехнический послужил основой для создания более двух десятков вузов, академических институтов и отраслевых НИИ в крупнейших городах нашей страны.

Томский политехнический университет – один из крупнейших работодателей города Томска, общая численность работающих в университете – более 5000 чел. ТПУ обеспечивает своим сотрудникам социальные гарантии и поддержку, хороший уровень заработной платы,

широкие возможности для научно-исследовательской работы за счет современных, оснащенных лабораторий.

Будучи университетом, ориентированным на постоянное развитие и лидерство, ТПУ предлагает и массу возможностей для профессионального и карьерного роста каждого сотрудника.

Миссия Национального исследовательского Томского политехнического университета: повышать конкурентоспособность страны, обеспечивая за счет интернационализации и интеграции исследований, образования и практики подготовку инженерной элиты, генерацию новых знаний, инновационных идей и создание ресурсоэффективных технологий [14].

Образовательная деятельность в университете осуществляется в рамках многоуровневой системы по широкому профилю образовательных программ.

Национальный исследовательский Томский политехнический университет сегодня – это целый университетский городок.

2.1.1 Стратегия управления персоналом в НИ ТПУ

Университет – уникальный живой организм. И сама его жизнь зависит от того, насколько каждая часть хорошо делает свою работу. В этом суть любой сложной системы. И как в любой системе, в университете от слаженной работы всех сотрудников зависит общая эффективность организации.

Управление по работе с персоналом считает своей главной задачей развивать потенциал каждого сотрудника, способствовать максимальной эффективности кадровых процессов в университете, искать и находить новые таланты. В своей деятельности отдел опирается на академические традиции университета в сочетании с современными управленческими технологиями.

В кадровой политике ТПУ реализуется стратегия 5+, подразумевающая выполнение по каждому из направлений 5 глобальных инициатив, призванных трансформировать университет к 2020 году в один из ведущих мировых технических университетов, занимающий место в ТОП-100 мирового рейтинга [24]:

1. Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность;
2. Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава;
3. Привлечение талантливых студентов и аспирантов;
4. Механизмы обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений деятельности;
5. Создание системы управления вузом, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели.

Целью кадровой политики ТПУ является укрепление и развитие кадрового потенциала университета, формирование высококвалифицированного и сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на изменения внешней среды, совершенствовать образовательную, научно-исследовательскую деятельность.

Задачей кадровой политики является разработка механизмов работы с персоналом, позволяющих максимально способствовать реализации стратегических целей ТПУ [14].

Генеральным направлением кадровой политики университета на ближайшие 5 лет являются четыре ключевые области управления, которые призваны сформировать лучшую систему управления персоналом научно-образовательного учреждения в мировом масштабе [24]:

- Управление обеспечением персонала, включающее развитие репутации ТПУ как работодателя, про-активное планирование потребности в персонале и его карьеры, рекрутинг, адаптацию, администрирование и кадровую расстановку;

- Управление компетенциями персонала, включающее внедрение системы опережающего развития, оценки потенциала и навыков сотрудников, обучение, формирование эффективных команд, менеджмент талантов и управление знаниями;
- Управление эффективностью персонала, включающее развитие системы материальной и нематериальной мотивации, расширение социальной политики и льгот, внедрение и совершенствование системы эффективного контракта для научно-педагогических работников, административного персонала и сервисных служб, построение системы организационного аудита с целью своевременной оптимизации структур университета и оценки их деятельности, а также поэтапный отказ от непрофильной деятельности и автоматизации управления, в т.ч. специализированных баз данных;
- Управление корпоративной культурой, включающее систему управления вовлеченностью персонала, формирование целевых моделей корпоративного поведения, обеспечение высокой удовлетворенности условиями и результатами труда, развитие системы коммуникаций и информированности сотрудников, активное управление идеями и безусловное внедрение лучших практик управления в работу университета.

Управление кадровой политикой Томского политехнического университета находится под руководством ректора и осуществляется проректором по персоналу, который реализует стратегию управления человеческим капиталом в тесном взаимодействии с программой развития университета.

Инструментом реализации кадровой политики является «план выполнения мероприятий», который ежегодно представляется ректорату. К экспертизе плана реализации кадровой политики привлекаются представители Международного научного совета, бизнес-сообщества, академической среды из России и из-за рубежа [26].

Принципы управления кадровой политикой в ТПУ основаны на следующих подходах [27]:

- Уважение прав человека, безусловное соблюдение законодательства и этического кодекса университета;
- Улучшение условий и системы оплаты труда как фактора конкурентоспособности университета и мотивации сотрудников;
- Создание среды, обеспечивающей динамичный профессиональный и личностный рост всех сотрудников университета. Проведение политики «равных возможностей»;
- Стремление стать источником «лучших практик» управления персоналом для системы высшей школы в целом;
- Выделение человеческого капитала, как приоритетного, среди всех видов ресурсов университета;
- Обеспечение постоянного мониторинга и использования новейших подходов к мотивации, оценке результативности и развитию сотрудников;
- Привлечение профессиональных ученых, преподавателей и специалистов для работы в университете с использованием современных отборочных процедур и открытого конкурса;
- Внедрение карьерной карты, подразумевающей создание и применение широкого спектра инструментов управления талантами и профессиональным ростом сотрудников, внешних соискателей, бывших выпускников и студентов, через обеспечение доступа к механизмам оценки, обучения и командного развития;
- Рекрутинг на территории России и мира;
- Конкурентоспособная заработная плата и передовой старт-ап пакет для новых талантов, привлекаемых к работе у университете, включающий возможности для развития и дополнительного заработка.

Для формирования «портрета сотрудника ТПУ» кадровой политикой вводится понятие целевой модели корпоративных компетенций, декларирующей следующий набор основных качеств, которыми должен обладать каждый, чья жизнь связана с университетом, от ректора до магистра [14]:

- Открытость новому. Вовлеченность в процессы генерации новых знаний и инновационных идей, проявление свободы и смелости в расширении границ знаний, активность в передаче знаний, внедрение новых эффективных методов и технологий;
- Ориентированность на развитие. Постоянное и непрерывное обучение, соизмерение своей деятельности с развитием науки и культуры, самосовершенствование и внедрение результатов обучения в личную работу и жизнь университета;
- Лояльность к вузу. Разделение ценностей и миссии университета, проявление вовлеченности и неравнодушия к жизни ТПУ, поддержание духа сплоченности сотрудников, студентов, выпускников, демонстрация открытости и доверия;
- Личная эффективность. Коммуникабельность, мобильность, проявление независимости мышления, гибкости и творческого подхода, про-активность, эффективность управления временем, знание английского на уровне достаточном для эффективного профессионального обучения;
- Работа в команде. Проявление терпимости к точке зрения других, постановка стратегических интересов университета выше сиюминутных целей, умение идти на компромисс, внесение ощутимого вклада в работу команды;
- Межкультурная компетенция. Эффективность и успешность общения с представителями других культур, поддержание кросс-культурного взаимодействия, терпимость к другим точкам зрения и способность поиска общего языка в диалоге.

В целях реализации Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы, в Томском политехническом университете был произведен в 2014 году переход на эффективный контракт.

В рамках «эффективного контракта» эффективность труда работников университета оценивается в зависимости от степени участия и качества выполнения государственного задания, Программы развития ТПУ как национального исследовательского университета и Программы повышения конкурентоспособности университета [28].

Критериями установления стимулирующих выплат (надбавок и доплат) являются:

- исполнение работниками должностных обязанностей, связанных с обеспечением уставной деятельности университета в условиях, отклоняющихся от нормальных (сложность, срочность, знание и применение сложной техники и др.);
- качественное и своевременное выполнение работником дополнительных видов работ;
- достижение индикаторов проводимых в ВУЗе рейтинговых оценок качества образовательной, научной и иной деятельности структурных подразделений университета;
- достижение показателей (критериев) эффективности труда, установленных для сотрудников локальными нормативными актами университета;
- внедрение инновационных технологий в учебный, научный процесс, эксплуатационно-инженерное и хозяйственное обслуживание университета, административное управление ВУЗом, финансово-экономическое и социальное обеспечение деятельности университета, кадровое и административное делопроизводство, бухгалтерский учет;
- высокий уровень ответственности в работе по поддержанию качества обеспечения деятельности университета;

- наличие у работников государственных наград, ученых степеней и ученых званий, почетных званий университета, других знаков отличия, полученных за достижения в труде;
- другие показатели качества и интенсивности труда работника, приводящие к улучшению уставной деятельности университета.

В области управления обеспечением персоналом кадровая политика ТПУ предполагает следующие аспекты.

Развитие репутации ТПУ как работодателя на глобальном рынке труда. Про-активное планирование потребности в персонале и его карьеры, создание системы сбора и анализа информации о работающих и потенциальных сотрудниках, составление баз данных, позволяющих управлять процессами рекрутинга, адаптации и эффективно осуществлять кадровое администрирование и расстановку [29].

Внедрение новой системы найма, построенной на принципах открытого внешнего и внутреннего конкурса и независимой экспертизе кандидатов на все позиции в университете. Формирование независимых экспертных комиссий по рекрутингу с привлечением представителей бизнес-среды и академического сообщества, интегрированных в процедуры выборов.

Руководство при подборе кадров концепцией тотального рекрутинга, которая подразумевает повышение конкуренции на занятие вакантных позиций в ТПУ за счет обеспечения альтернативных выборов на должность заведующих кафедрами и альтернативных конкурсов на профессорско-преподавательские должности. Активный поиск на рынках труда альтернативных кандидатов на позиции различного уровня, развитие механизма внешнего кадрового резерва и прием международных рекрутеров.

Обеспечение поддержки трудовой академической мобильности через внедрение системы целевых релокационных грантов, направленных на привлечение в университет научно-педагогических работников,

отвечающих дополнительным квалификационным требованиям университета, а так же преподавателей и научных сотрудников, имеющих опыт работы в промышленности, участия в инжиниринговых и научно-исследовательских проектах.

В области управления компетенциями персонала кадровая политика университета предполагает следующие аспекты [32].

Развитие системы кадрового резерва университета по трем направлениям – кадровый резерв руководящего состава, кадровый резерв научно-педагогических работников и внешний кадровый резерв. Развитие системы подготовки и управления талантами.

Реализация стратегии обучения и отбора кадров, обеспечивающей владение английским языком подавляющего большинства сотрудников университета к 2020 году. Поэтапное внедрение дополнительных квалификационных требований к кандидатам, претендующим на работу в ТПУ, в частности знания английского языка.

Обеспечение создания карьерной карты ТПУ, позволяющей управлять горизонтальной и вертикальной ротацией действующих и потенциальных сотрудников, проводить управление профессиональным и должностным ростом с учетом регулярного обучения и развития компетенций персонала [28].

Внедрение системы оценки потенциала и компетенций сотрудников в процессы отбора, обучения, продвижения и мотивации кадров. Создание лучшей в высшей школе системы управления развитием (обучением) сотрудников ТПУ. Формирование эффективных управленческих и научно-исследовательских команд.

Руководство принципами менеджмента знаний на каждом этапе развития университета. Построение системы, поощряющей, поддерживающей и стимулирующей распространение информации, обмен знаниями между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками, вовлечение всего персонала в стратегическое развитие.

В области управления эффективностью персонала кадровая политика университета предполагает следующие положения.

Развитие и совершенствование системы материальной мотивации через управление системой эффективного контракта научно-педагогических работников и распределение подхода к управлению по ключевым показателям эффективности на все группы персонала в университете [14].

Внедрение принципа единого окна при реализации документооборота университета, поэтапный переход на электронный документооборот и автоматизацию процессов контроля поручений. Нестандартные ИТ решения, позволяющие эффективно организовывать процессы управления исполнением и обеспечить контроль эффективности менеджмента.

Обеспечение регулярных исследований и анализа эффективности работы организационной структуры университета. Построение системы организационного аудита с целью своевременной оптимизации структур университета и оценки их деятельности и выработки предложений по оптимизации организационной структуры, управлений, подразделений и штатного расписания. Поэтапный отказ от непрофильной деятельности.

Реализация задач по автоматизации инструментов для сбора и анализа информации о действующих и потенциальных сотрудниках. Создание специализированных баз данных для реализации концепции индивидуального управления мотивацией и развитием ключевых сотрудников университета [14].

Руководство принципами постоянного повышения удовлетворенности персонала условиями труда через реализацию:

1. Политики роста средней заработной платы к 2020 году 3 к 1, относительно средней по региону;
2. Постоянного совершенствования и расширения социальной политики, направленной на развитие нематериальной мотивации персонала и внедряя системы корпоративных льгот.

В области управления корпоративной культурой кадровая политика университета предполагает следующие положения [24].

Развитие системы информированности персонала об управленческих решениях и деятельности университета с целью повышения вовлеченности всех групп персонала в реализацию стратегии развития университета. В рамках данной системы предполагается внедрение регулярных диагностических опросов по удовлетворенности с подготовкой аналитического отчета, проректорские концепции и внутреннее обучение (информирование) руководителей структурных подразделений в формате выездных семинаров.

Разработка желаемой модели корпоративного поведения и «этического кодекса» сотрудника ТПУ. Внедрение в систему управления вузом понятия управленческих компетенций – оценка и развитие руководителей и кадрового резерва руководящего состава для полного соответствия целевой модели.

Реализация задач по построению университета как коллектива единомышленников и сплоченной команды с активным развитием системы коммуникаций, позволяющих достичь высокой степени информированности, управлять идеями сотрудников и внедрять лучшие из них в работу университета.

Руководство принципами социально-экономического партнерства администрации и профсоюзной организации, направленное на безусловное соблюдение прав сотрудников, охраны труда и здоровья в рамках действующего коллективного договора.

Обеспечение управления корпоративной культурой и внедрение философии постоянного развития как объединяющей идеи, направленной на превращение университета в «обучающуюся» организацию, где каждый сотрудник и весь вуз в целом, привержены одним ценностям и применяют единые права для принятия и выполнения решений.

2.1.2 Система развития персонала в НИ ТПУ

Национальный исследовательский Томский политехнический университет является ведущим образовательным учреждением, имеющим стремление к повышению привлекательности рабочих мест для инициативных и энергичных людей благодаря формированию интеллектуально насыщенной среды, наличию материально-технических ресурсов, привлекательного социального пакета, а также достойного уровня оплаты труда. Данные факторы обеспечат университету баланс между наукой и преподаванием, привлекая к работе персонал, который способен генерировать новейшие идеи, имеет стремление к освоению передовых образовательных технологий, занимающим активную позицию по отношению к разработке научных исследований, способных оказывать содействие в разностороннем развитии сотрудников и студентов университета.

Кадровая политика, направленна на достижение стратегических целей развития ТПУ, и стремится способствовать формированию комфортной корпоративной среды, в которой приветствуется вклад каждого сотрудника вне зависимости от личных качеств и выбранной карьерной траектории.

В ТПУ имеется действующий собственный стандарт образовательных программ подготовки бакалавров, специалистов и магистров, который в полной мере соответствует мировым стандартам в инженерном образовании. Около 23 % основных образовательных программ университета от общего количества прошли международную аккредитацию в авторитетных международных организациях: Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET), Canadian Engineering Accreditation Board (CEAB), и Ассоциации инженерного образования России (АИОР) с присвоением европейского знака качества EUR-ACE Label. В университете реализуется 13 совместных с зарубежными вузами

образовательных магистерских программ уровня «двойной диплом» (12 % от общего количества) [38].

Политехнический университет ежегодно в среднем получает около ста двадцати патентов. ТПУ занимает второе место среди отечественных университетов по количеству поддерживаемых патентов.

Основные механизмы формирования пакета образовательных программ [38]:

- модернизация и разработка образовательных программ, в том числе целевых программ подготовки специалистов для корпоративных заказчиков, программ уровня «двойной диплом» совместно с ведущими российскими и зарубежными вузами, государственными академиями наук;
- переход на модульный междисциплинарный принцип проектирования и реализации образовательных программ;
- создание виртуальной образовательной среды с активным использованием мировых открытых образовательных ресурсов (EdX, Coursera);
- разработка образовательных модулей по ресурсоэффективности, инженерному лидерству, инновациям и предпринимательству.

Основные механизмы формирования пакета интеллектуальных продуктов:

- создание сетевых научно-образовательных кластеров для обеспечения исследовательских работ на междисциплинарном уровне;
- развитие системы трансфера знаний и технологий для стимулирования роста результатов интеллектуальной деятельности в виде патентов и лицензионных соглашений;
- расширение сотрудничества с партнерами для продвижения результатов интеллектуальной деятельности с целью разработки на их основе высокотехнологичных продуктов.

Численность научно-педагогического состава в университете составляет одна тысяча восемьсот девять человек, среди которых двадцать два действительных члена и члена-корреспондента государственных академий наук, триста тридцать семь докторов и тысяча двести семьдесят восемь кандидатов наук. [14].

Основной персонал вуза имеет достаточный набор современных компетенций академического характера. Благодаря целям, поставленным университетом, произошло планомерное увеличение за последние пять лет показателей развития НИ ТПУ. Возросла публикационная активность, а также объем выделенных средств, привлеченных за счет научных исследований, увеличилось ежегодное число защищаемых кандидатских и докторских диссертаций, произошел приток иностранных студентов.

Однако остается ряд системных проблем, способных препятствовать программе повышения конкурентоспособности университета: низкий процент сотрудников владеющих высоким уровнем знания английского языка, незначительное внедрение научно-педагогических работников в международное академическое сообщество, увеличение среднего возраста среди исследовательского и профессорско-преподавательского состава.

Основные механизмы привлечения выдающихся ученых и преподавателей из ведущих зарубежных и российских университетов и научных организаций [24]:

- создание системы поиска и привлечения высококвалифицированных специалистов с международного рынка труда;
- повышение уровня знания английского языка сотрудниками и студентами университета;
- увеличение количества образовательных программ, реализуемых на английском языке, и международная аккредитация образовательных программ;
- реализация модульного принципа организации образовательного процесса;

- приглашение групп ученых из разных университетов и научных организаций для совместной реализации сетевых научных проектов;
- формирование в университете двуязычной среды общения;
- обеспечение комфортных условий для проживания приглашенных сотрудников и членов их семей.

Основные механизмы подготовки научно-педагогических кадров мирового уровня:

- превращение ТПУ в университет с преобладанием магистерских и аспирантских программ;
- совершенствование системы элитного технического образования (ЭТО);
- организация аспирантуры полного дня и института постдоков;
- реализация долгосрочных программ переподготовки и повышения квалификации НПР в ведущих российских и зарубежных университетах, научных организациях, на предприятиях;
- развитие научных школ и исследовательской инфраструктуры;
- развитие практики защиты PhD-диссертаций в ведущих зарубежных университетах;
- установление заработной платы в размере, обеспечивающем достойный уровень жизни сотрудникам и членам их семей;
- создание кадрового резерва руководящего состава;
- развитие в вузе креативной интеллектуально насыщенной среды;
- совершенствование социальной инфраструктуры университета.

Благодаря переходу на эффективный контракт всех сотрудников НИ ТПУ произойдет интеграция всех вышеназванных механизмов качественного развития для инициативных, перспективных и энергичных работников университета [24].

В соответствии с Программой развития Национального исследовательского Томского политехнического университета сформирована организационная структура вуза. В связи со слиянием научно-исследовательских институтов и факультетов были образованы научно-образовательные институты. Данное мероприятие послужило созданием основы для внедрения междисциплинарных исследований, возросли охват и объемы выполняемых НИОКР, повысилась активность привлечения преподавателей и студентов к научной работе, а научных сотрудников, в свою очередь, к преподавательской деятельности в университете.

В университете действует государственная программа "Глобальное образование". В июне 2014 года Правительством РФ была утверждена программа «Глобальное образование», - Программа финансирования обучения граждан Российской Федерации, поступивших в ведущие зарубежные университеты, а также их трудоустройство согласно полученной квалификации [32].

Цели программы:

Сохранение и приумножение научных, педагогических, медицинских, инженерных кадров и управленческих кадров в социальной сфере;

Поддержка граждан Российской Федерации, самостоятельно поступивших в ведущие иностранные образовательные организации и их последующее трудоустройство.

Обучение благодаря государственной программе возможно по 5 направлениям:

Наука: Biological Sciences, Physics & Astronomy, Mathematics, Chemistry, Computer Science, Environmental Sciences, Earth & Marine Sciences, Materials Sciences, etc.

Инженерия: Biomedical Engineering, Chemical Engineering, Civil Engineering, Electrical & Electronic Engineering, Information and Computer

Engineering, Power and Energy Engineering, Mechanical Engineering, Aerospace Engineering, etc.

Образование: Education Administration, School and University Management, Education Policy, Educational Psychology, Special Education, International and Comparative Education, Curriculum Development and Instruction, etc.

Управление в социальной сфере: Social Sector Management, Health Sector Management, Public Administration, Public Affairs, Public Policy, Social Work, Social Welfare, Social Policy, Migration Studies, Labor Economics

Медицина: Medical Sciences, Clinical Medicine, Pharmaceutical Sciences, Public Health, Health Care Sciences and Services, Nursing, etc.

Помимо государственной программы в университете запущен проект "Ракета Хирша". В январе 2015 года в Томском политехническом университете был запущен специальный проект — «Ракета Хирша», который помогает ученым и студентам опубликовать их научные работы в высокорейтинговых журналах.

Также введена стипендия "PhD PLUS". Финансовая поддержка академической мобильности аспирантов и сотрудников ТПУ и способствование увеличению числа сотрудников ТПУ - обладателей степени PhD зарубежных университетов.

Вывод: Система развития персонала в НИ ТПУ на сегодняшний день претерпевает обширные изменения в связи с введением новых государственных и внутренних программ, с целью достижения поставленных задач к 2020 году.

2.2 Проблемы и приоритетные направления создания и совершенствования системы развития и стратегического управления персоналом в НИ ТПУ

Цель второго параграфа второй главы выпускной квалификационной работы состоит в выявлении проблем и приоритетных направлений создания и совершенствования системы развития и стратегического управления персоналом в НИ ТПУ.

2.2.1 Методика расчета коэффициента удовлетворенности персонала

Методика «JDI» (the Job Descriptive Index — описательный индекс работы), разработана группой психологов Государственного университета Индианы (США) под руководством У. Скотта применяется для фокусного исследования удовлетворенности персонала, охватывает широкий спектр факторов удовлетворенности и позволяет оценить отношение персонала к организации [2].

Данная методика, в основе которой лежит использование сегментированного опросника об удовлетворенности персонала, позволяет оценить влияние факторов развития сотрудников на удовлетворенность организацией. Вопросы анкеты сгруппированы в информационные сегменты о содержании работы, условиях труда, отношениях с руководством, подчиненными, коллегами, о моральном климате в коллективе, о справедливости оплаты, а также вопросы карьеры и обучения и др.

В методике оценки удовлетворенности персонала, предусмотрено проведение анкетирования по заранее отобранным факторам удовлетворенности. Чаще всего используется семибалльная шкала следующего вида от (-3) баллов — «совершенно не удовлетворен» до (+3) баллов — «полностью удовлетворен».

Результаты анкетирования обобщаются в таблицу. Напротив каждого из утверждений отмечается количество респондентов по степени их согласия с каждым из факторов, т. е. в соответствии с их личным уровнем удовлетворенности по данному вопросу по отношению к организации.

Формула расчета индекса удовлетворенности сотрудников (I_y) отдельно по каждому фактору:

$$I_y = \frac{(-3) * N1 + (-2) * N2 + (-1) * N3 + 0 * N4 + 1 * N5 + 2 * N6 + 3 * N7}{N}$$

где: (-3), (-2), (-1), 0, (+1), (+2), (+3) – баллы по шкале удовлетворенности;

N1- количество респондентов, выбравших ответ «совершенно не согласен»;

N 2 - количество респондентов, выбравших ответ «не согласен»;

N 3 - количество респондентов, выбравших ответ «скорее не согласен, чем согласен»;

N 4 - количество респондентов, выбравших ответ «нейтральное отношение/ затрудняюсь ответить»;

N 5 - количество респондентов, выбравших ответ «скорее согласен, чем не согласен»;

N 6 - количество респондентов, выбравших ответ «согласен»;

N 7 - количество респондентов, выбравших ответ «совершенно согласен».

N - общее количество респондентов, ответивших на данный вопрос:
 $N = N1 + N2 + N3 + N4 + N5 + N6 + N7$.

Согласно вышеприведенной формуле, индекс удовлетворенности не может быть более (+3) и менее (-3). Его среднее значение (0) свидетельствует о балансе количества людей, удовлетворенных исследуемым параметром трудовой деятельности, и неудовлетворенных им. Отрицательные значения индекса удовлетворенности должны вызывать

наибольшее внимание, так как свидетельствуют о том, что большинство сотрудников недовольно. Значение индекса ниже (-2) свидетельствует что более 75% работников недовольны исследуемым параметром, приближение индекса к (-3) является критическим.

2.2.2 Основные проблемы системы развития и стратегического управления персоналом в НИ ТПУ

Трудовой коллектив, как один из самых важных ресурсов современной организации скрывает, большие возможности. Главное – выявить их и направить на успешное развитие организации.

Стремление сотрудников к развитию в профессиональном плане напрямую связано с уровнем удовлетворенности организацией.

Для того чтобы персонал стал ключевым ресурсом для реализации планов и стратегии руководства, необходима обратная связь – точное понимание того, что необходимо сотрудникам и оценка уровня их удовлетворенности выполняемой работой [1].

Результаты оценки удовлетворенности работников позволяют получить важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, а также о том, по каким направлениям следует скорректировать систему развития персоналом.

Для исследования была проведена целевая квотная выборка.

Целевая (направленная) выборка. Применяется обычно в качественном исследовании. На отбор в этом случае большое влияние оказывает цели исследования. Основная задача целевых выборок – получить информационно богатые случаи для последующего их глубокого и многостороннего изучения.

Квотная выборка. Вся изучаемая совокупность делится на социально-демографические группы в соответствии с целями исследования. В качестве критериев разбивки на группы, которые обычно не превышают

четырёх, так как в противном случае процедура отбора становится очень сложной, могут выступать: пол, возраст, национальная принадлежность, место жительства и т.д.

Охвачены следующие категории сотрудников организации:

- Административный персонал (36 человек);
- Научно-преподавательский персонал (68 человек).

В опросе приняли участие 104 сотрудника Томского политехнического университета (приложение В).

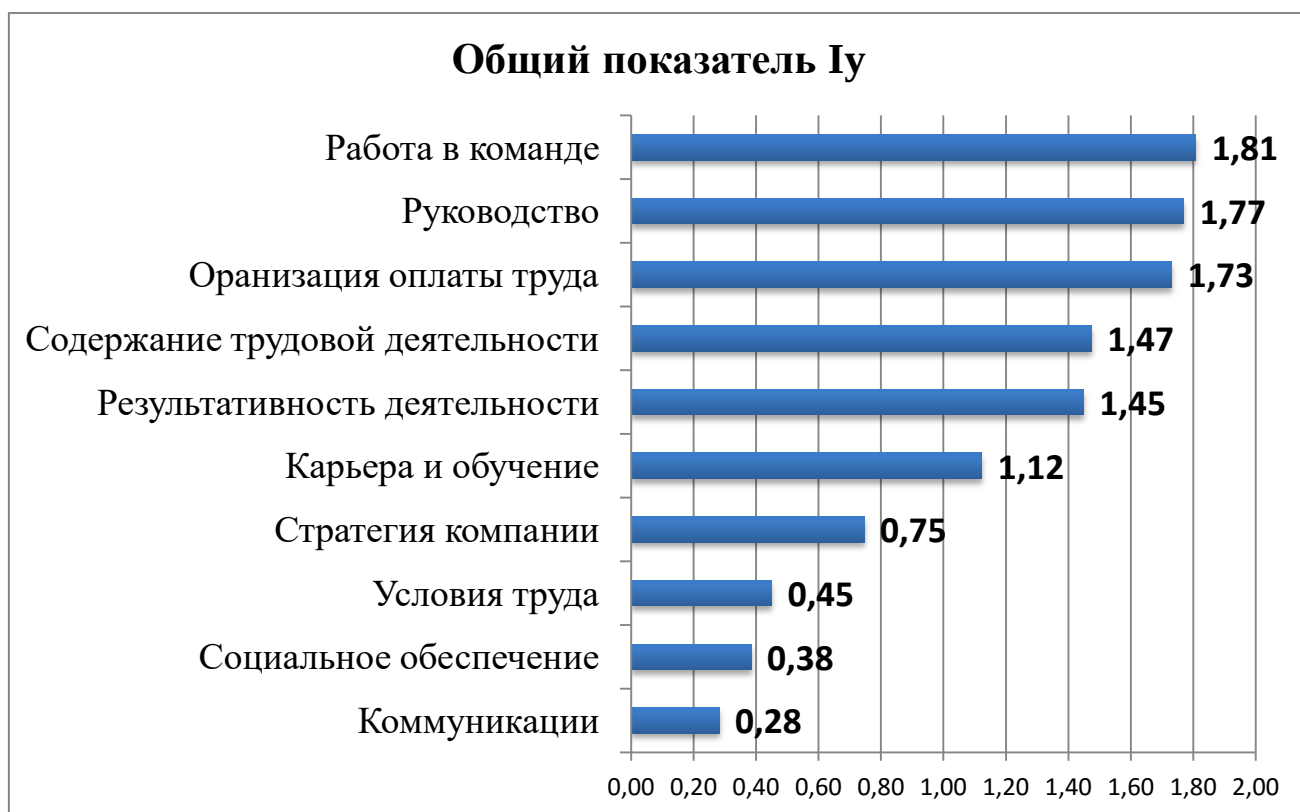


Диаграмма 1

Анализ индекса удовлетворенности персонала по степени уменьшения коэффициента удовлетворенности:

1. Работа в команде.

Командная работа является одной из разновидностей делегирования ответственности и полномочий. В организационной структуре задачи в совокупности с полномочиями распределяются среди сотрудников. Объединенные усилия членов группы обязаны оказать планомерное

обеспечение решений задач и достижение целей, определение которых происходит посредством диапазона полномочий, возложенных на команду.

Состав команды может комбинироваться как из сотрудников одного, так из разных подразделений и уровней организации. Во время исполнения заданной работы в составе команды, сотрудники имеют равные права и обязанности. Для выполнения задания в команде занимаемая сотрудником должность в организации не имеет значения. Все сотрудники в рамках команды занимают равные позиции.

Обязанности и права сотрудников входящих в состав команды служат основой организации командной работы, а также служит базисом для оценки способностей сотрудников в данной форме работы.

Самое высокое значение индекса зафиксировано в показателе удовлетворенности работой в команде (1,81 Iy). Сотрудники ТПУ отметили, что рабочая атмосфера в коллективе комфортна и способствует работоспособности и профессиональному развитию.

Результаты исследования показали, что разница между научно-преподавательским и административным персоналом в индексе удовлетворенности работой в команде минимальна. Основное различие зафиксировано в показателе проявления инициативы. Административный персонал считает, что инициатива университетом не поддерживается (0,11 Iy). Научно-преподавательский персонал придерживается противоположной точки зрения (1,71 Iy).

Значительных отличий во мнениях по данному вопросу среди мужчин и женщин выявлено не было.

2. Руководство.

Эффективность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных черт руководителя тем ролям и

функциям, которые он призван выполнять в организации. В наиболее общей, интегрированной форме требования к руководителю отражаются в социальных ролях, предписанных ему предприятием.

Индекс удовлетворенности руководством университета составил 1,77 Iy. В ходе исследования была выявлена высокая требовательность руководства в отношении подчиненных. Данный факт не отразился на показателе представления о компетентности непосредственного руководства (приложение А).

Индекс удовлетворенности руководством среди научно-преподавательского персонала (2,01 Iy) гораздо выше, чем у административного (1,36 Iy). Похожая тенденция наблюдается в показателе использования современных методов управления персоналом и показателе отношений с руководителем (приложение Б).

Среднее значение индекса удовлетворенности руководством среди мужчин и женщин отличается незначительно. Значительное различие можно наблюдать в показателе использования современных методов управления персоналом. Значение индекса у женщин составило 1,23 Iy, у мужчин - 0,5 Iy.

3. Организация оплаты труда.

Под организацией заработной платы понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, путем использования совокупности составных элементов (нормирования, тарифной системы, премии, доплат и надбавок).

Основная задача организации зарплаты состоит в том, чтобы поставить оплату труда в зависимость от его коллектива и качества трудового вклада каждого работника и тем самым повысить стимулирующую функцию вклада каждого.

Организация заработной платы предполагает реализацию функций, форм и систем заработной платы, использование современных методов ее организации во взаимосвязи с рынком, организацией и нормированием труда, техническим уровнем производства.

Средний показатель удовлетворенности организацией оплаты труда составил 1,73 Iy. Основная часть опрошенных сотрудников университета

согласна с утверждением, что условия формирования заработной платы прозрачны и понятны. Серьезных отличий по данному вопросу среди научно-преподавательского и административного персонала выявлено не было. Среди мужчин и женщин в данном вопросе значительных разногласий так же не наблюдается.

4. Содержание трудовой деятельности.

О содержании трудовой деятельности человека можно судить по тем функциям, которые он выполняет, по степени их разнообразия и сложности, по уровню самостоятельности и творчества работника.

Характер требований, предъявляемых к участнику трудовой деятельности, зависит от многих факторов, в первую очередь от конкретного содержания труда и места в системе разделения труда.

Данный раздел удовлетворенности содержанием трудовой деятельности находится в пределах нормы (1,47 Iy). Сотрудники ТПУ дали высокую оценку возможности самореализации в профессиональной сфере. Было отмечено наличие самостоятельности в принятии решений.

Возможность самореализации у научно-преподавательского персонала оказалась гораздо выше, чем у административного персонала. Различие во мнениях по данному вопросу, скорее всего, вызвано из-за специфики направленности деятельности сотрудников.

Отличие мнений в данном разделе среди мужчин и женщин было зафиксировано в одном вопросе. Мужчины отметили уровень степени самостоятельности и независимости в работе (0,75 Iy) ниже, чем женщины (1,41 Iy).

5. Результативность деятельности.

Результат труда работника может влиять на достижение цели подразделения или организации в целом.

Под результативностью деятельности подразумеваются данные, на основании которых можно судить о степени соответствия работника занимаемому месту, должности и т.д. Сюда входят не только знания,

индивидуально-личностные особенности, опыт, но и показатели демонстрирующие результат от конкретной деятельности.

Показатели результативности деятельности сотрудников являются основными индикаторами эффективности системы управления персоналом в целом, поскольку их значения зависят от целого ряда факторов, связанных с управлением кадрами. На результативность деятельности сотрудников влияют: правильно выстроенная система мотивации, регулярное повышение квалификации, адекватная расстановка кадров в соответствии со способностями и другие решения, связанные с управлением персоналом.

Индекс удовлетворенности, в разделе результативности деятельности, в среднем по университету выявил хорошие показатели (1,42 Iy). Сотрудники ТПУ согласились с мнением, что их личный труд вносит ощутимый вклад в развитие университета и способствует их профессиональному и личностному росту.

Разногласий в данном вопросе среди научно-преподавательского и административного персонала выявлено не было. Среди мужчин и женщин в вопросе о результативности деятельности значительных отличий так же не наблюдается.

6. *Карьера и обучение.*

Условия жесткой конкуренции обуславливают необходимость повышения потенциала персонала организации. Одним из актуальных путей повышения потенциала персонала является его развитие с использованием карьерного роста, реализуемое через карьерную политику компании и регламенты управления карьерой.

Если движение кадров идет спонтанно — по результатам увольнения сотрудников, от случая к случаю, для выполнения желания директора, то эффект планомерной расстановки кадров невелик. Только равномерное и целенаправленное движение кадров дает реальный положительный эффект.

Система обучения персонала может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена

перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Данный раздел удовлетворенности организацией находится в пределах нормы (1,12 Iy). Сотрудники дали хорошую оценку возможности профессионального и личностного роста.

В ходе исследования выяснилось, что научно-преподавательский персонал регулярно повышает свою квалификацию, о чем свидетельствует показатель удовлетворенности в 16 вопросе (приложение Б).

Административный персонал негативно отозвался о перспективе продвижении по службе (-0,33 Iy), а также о возможности личностного и профессионального роста (-0,11 Iy). Несмотря на довольно низкие показатели по данным пунктам, сотрудники в целом довольны занимаемой ими должности.

Расхождение в индексе удовлетворенности карьерой и обучением в целом среди мужчин и женщин незначительное (приложение Б).

7. Стратегия компании.

Стратегия компании - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей организации. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

Так же под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Сотрудники ТПУ дали низкую оценку стратегии университета. Значение индекса удовлетворенности в данном разделе составляет 0,75 Iy.

Сотрудники скорее согласны, чем не согласны с тем, что ТПУ является лидером рынка, и с тем, что университет достигнет поставленных целей в перспективе.

Административный персонал, по сравнению научно-преподавательским персоналом, гораздо лояльнее относится к сложившейся на данный момент стратегии развития организации.

Наиболее низкий показатель удовлетворенности стратегией ТПУ был выявлен у мужчин, отрицательные значения по 1 и 4 вопросам (приложение Б).

8. Условия труда.

Условия труда – это совокупность факторов, влияющих на работоспособность и здоровье работника. К ним относятся: место, характер работы (специальность, квалификация, должность), продолжительность рабочего дня и т.д. Основные условия труда: продолжительность рабочего времени и времени отдыха, размер минимальной заработной платы, вопросы охраны и дисциплины труда, производственно-технические, санитарно-гигиенические нормы - строго установлены законом.

Персонал университета дал положительную оценку оснащенности рабочего места и санитарно-гигиеническим условиям труда. Была отмечена высокая физическая и нервная перегрузка³ (-1,58 Iy). Показатель стремится к критическому значению.

Индекс удовлетворенности условиями труда среди административного персонала низкий. Показатель физической и нервной нагрузки перешел критическую отметку и составил -2,11 Iy. Среди научно-преподавательского персонала данный показатель незначительно выше (приложение Б).

Разница между показателями удовлетворенности условиями труда у мужчин и женщин значительна. Среднее значение коэффициента в данном

³ Поскольку вопрос был задан в положительном ключе, в формулу было внесено незначительное изменение, т.е. результат умножен на минус один.

разделе у женщин составляет 0,55 Iy, в отличие от мужчин, где показатель достиг отрицательного значения (-0,08 Iy).

9. Социальное обеспечение.

Социальная политика организации, как составная часть менеджмента представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера [1, с. 80]. В качестве мотивационного ресурса управления социальная политика должна обеспечивать работнику возможность удовлетворения своих потребностей, интересов и ценностных ориентаций.

Основными целями социальной политики организации являются повышение эффективности работы, создание условий социальной защищенности работников и улучшение нравственной атмосферы на предприятии, формирование благоприятного социально-психологического климата, а также создание позитивного имиджа предприятия в глазах работников и общества.

Одним из факторов получивших низкую оценку является социальное обеспечение (0,38 Iy). Было отмечено минимальное соответствие личных потребностей сотрудников и социального пакета и льгот (0,23 Iy).

У административного персонала показатель уровня удовлетворенности выше среднего показателя в ТПУ (0,78 Iy), в отличие от научно-преподавательского персонала, где индекс удовлетворенности достиг уровня в 0,25 Iy.

Индекс удовлетворенности социальным обеспечением в организации среди женщин гораздо выше, чем у мужчин. Показатель удовлетворенности среди мужчин достиг отрицательного значения (приложение Б).

10. Коммуникации.

Коммуникации - это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией.

Цели коммуникации:

- Организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления.
- Наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией.
- Установить взаимосвязь между людьми в организации.
- Сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации.
- Организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации.

Самый низкий уровень удовлетворенности был зафиксирован в разделе коммуникации. Значение индекса в данном разделе составляет 0,28 Iy. Скорость передачи информации сверху вниз оказалась гораздо выше, чем скорость связи между подразделениями университета, которая достигла отрицательного значения (-0,12 Iy). Данный показатель не опустился до критического уровня, но нуждается во внимании.

В отличие от стратегии компании, научно-педагогический персонал (0,37 Iy) оценил уровень коммуникаций в ТПУ выше, чем административный (0,11 Iy).

Показатель удовлетворенности коммуникациями среди мужчин не достиг положительного значения (-0,25 Iy), в отличие от женщин (0,38 Iy).

Национальный исследовательский Томский политехнический университет является динамично развивающейся организацией. Университетом составлен план мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности ТПУ среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-2020 гг, который был скорректирован в 2015г.

В разделе по привлечению и развитию ключевого персонала вуза данного документа в основном отражены требования для сотрудников, а также системы поиска и привлечения высококвалифицированных

специалистов с международного рынка труда. Программ по развитию внутреннего персонала ТПУ практически нет. Наблюдается старение профессорско-преподавательского и исследовательского состава.

В целом ключевой персонал вуза обладает достаточным набором современных академических компетенций, подтверждением чего является удвоение за последние пять лет таких важных показателей развития университета, как публикационная активность, объем средств, привлеченных за счет научных исследований, число ежегодно защищаемых кандидатских и докторских диссертаций, численность иностранных студентов, индекс Хирша. Однако это скорее количественный, а не качественный показатель.

На основе исследования индекса удовлетворенности организацией, проведенного среди сотрудников Национального исследовательского Томского политехнического университета, можно сделать следующие выводы:

- Около 54% опрошенных сотрудников университета уверены в том, что ТПУ достигнет поставленных целей в мероприятиях повышения конкурентоспособности, но не в такие сжатые сроки.
- Приблизительно 53% респондентов согласились с тем, что не всегда заявленные перспективы развития НИ ТПУ соответствуют действительности.
- Авторитарный стиль управления организацией обеспечивает быстрое развитие университета, но негативно отражается на сотрудниках, о чем свидетельствует высокая физическая нервная перегрузка, 88% респондентов согласились с данным утверждением. В результате количественные показатели преобладают над качественными.
- В университете программы развития и обучения направлены в основном на научно-преподавательский персонал и практически не затрагивают административный. С наличием возможности профессионального и личностного роста из общего числа респондентов

согласились 50% научно-преподавательского состава и всего 20% административного.

- Скорость передачи информации сверху вниз гораздо выше, чем скорость связи между подразделениями университета, с данным утверждением согласилось 69% опрошенных сотрудников.
- Соответствие предоставляемых НИ ТПУ льгот и социального пакета личным потребностям подтвердили 57% респондентов.
- Согласие с утверждением, что НИ ТПУ предоставляет современное оснащение рабочего места, выразил 81% опрошенных сотрудников университета.
- С утверждением, что результативность деятельности НИ ТПУ высокая, согласилось 73% опрошенных сотрудников.
- Несовпадение целей и стремлений руководства с возможностями и желаниями сотрудников НИ ТПУ. 46% респондентов согласились с данным положением.

2.2.3 Приоритетные направления создания и совершенствования системы развития и стратегического управления персоналом в НИ ТПУ

Целью Национального исследовательского Томского политехнического университета на период до 2020 года является вхождение в топ 100 университетов мира. Для достижения поставленной высокой цели университетом, так же были повышены требования и для сотрудников ТПУ. Эффективность труда сотрудников университета оценивается в зависимости от степени участия и качества выполнения государственного задания, Программы развития ТПУ как национального исследовательского университета [24].

В целях реализации Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда и Программы повышения конкурентоспособности

НИ ТПУ среди ведущих мировых научно-образовательных центров, утверждено решение «О переходе на эффективный контракт».

С начала 2016 года в НИ ТПУ произошел перевод всех сотрудников на работу по эффективным контрактам. Национальный исследовательский Томский политехнический университет стал первым среди российских вузов, который перешел на данную систему [28].

Эффективный контракт подразумевает зависимость оплаты труда каждого конкретного работника, назначение ему поощрительных мер или взысканий в зависимости от того, как он выполняет план работы. При существовавшей ранее системе зарплата зависела от ставки и формальных показателей – например, наличия научной степени.

Все работники вуза полностью перешли на работу по эффективному контракту с 1 января 2016 года. Внедряться система начала с 2014 года. В первую очередь переход на эффективный контракт коснулся руководства университета, преподавателей и научных сотрудников.

Для каждой должности есть свои показатели, которые позволяют ученым сформировать план своей работы в зависимости от индивидуальных предпочтений – сделать больший упор на преподавание или на науку. При этом полностью отказаться от какого-либо из направлений работы нельзя [26].

От оценки по часам работы был совершен переход к показателям деятельности – отчет сотрудников происходит по оценке результатов работы. Показатели эффективности работы сотрудников университета связаны со стратегией развития НИ ТПУ. Система эффективного контракта позволяет распределить ответственность за достижение программных показателей университета на каждого сотрудника, повышая их материальную заинтересованность в результативности труда и вовлекая в общую работу по реализации намеченных планов.

Ключевым направлением повышения конкурентоспособности НИ ТПУ среди ведущих мировых научно-образовательных центров является

кардинальное усиление научной и исследовательской активности, а также превращение университета в международный научный центр, где собраны таланты (профессора, ученые, студенты), где созданы условия для получения знаний и генерируются новые идеи, ведутся многообразные фундаментальные и прикладные научные исследования.

Это сложная задача, но без нее успешного решения невозможно выполнить программу «5-100». При этом не обязательно пытаться переманивать зарубежных и российских ученых, которые добились высоких результатов в своей научной сфере, эффективней использовать существующий научный потенциал университета [24].

Развитие исследовательского университета требует новаторского подхода к решению кадровых вопросов в части формирования и осуществления кадровой политики, соответствующей требованиям современного делового пространства.

Учебное заведение - это механизм, обладающий набором функций, распределенных среди подразделений вуза. Зачастую характер деятельности сотрудников в образовательном учреждении носит многоплановый характер. Сотрудники высших учебных заведений могут заниматься и образовательной, и научной, и административной деятельностью одновременно. Данная особенность деятельности вызывает дополнительные сложности в организации процессов управления университетом [33].

Выполняя свои узкоспециальные задачи, сотрудники подразделений перестают видеть конечные результаты труда вуза в целом и осознавать свое место в общей цепочке. Такая система заставляет сотрудников хорошо исполнять функции, но не ориентирует на достижение результата, поэтому, система управления персоналом должна обязательно учитывать выбранную стратегию университета.

Мониторинг удовлетворённости персонала организацией – наиболее эффективный способ взглянуть на организацию глазами сотрудников.

Анализ степени удовлетворённости сотрудников организации невозможно проводить без анализа ситуации, связанной с увязкой интересов управляющего аппарата и интересов сотрудников. Для этого необходима первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов – анализа документации, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования [2].

Сотрудники, которые удовлетворены сложившейся ситуацией в организации, не только позитивно отзываються о своем месте работы, укрепляя тем самым имидж организации, не только проявляют доверие и лояльность, но и стремятся достичь большего в работе. Сотрудники, которые удовлетворены сложившейся ситуацией в организации, не только довольны и намерены остаться в компании, но и стремятся приложить дополнительные усилия для реализации ее целей, а значит, сделать свою работу как минимум хорошо, а как максимум – так, как если бы это было его собственное дело.

Административные методы управления не будут способствовать повышению качества преподавания, поскольку преподаватель - это творческая личность, несущая самостоятельную ответственность, обладающая самооценкой и самоконтролем. Административные методы должны присутствовать, но их значимость имеет большую результативность для преподавателей, не рассматривающих процесс обучения в творческом ключе.

Из трех существующих подходов к управлению персоналом: экономического, органического и гуманистического, для административного персонала университета более подходящим является экономический подход, позволяющий выявить способных работников, нормировать и стимулировать деятельность.

Для научно-преподавательского персонала приемлемым является органический подход с дополнением гуманистического. В рамках

гуманистического подхода человек рассматривается как развивающийся в рамках определенной культурной традиции субъект [22].

Приоритеты работы с персоналом в университете следует переориентировать на политику управления человеческими ресурсами, которые составляют совокупный кадровый потенциал вуза.

Необходимо разработать стратегию развития персонала в соответствии с долгосрочной стратегией развития ТПУ и программой повышения конкурентоспособности университета среди ведущих мировых научно-образовательных центров. Данная стратегия должна содержать в себе основные направления и подходы кадрового управления для реализации миссии и декларируемых стратегических целей Национального исследовательского Томского политехнического университета.

Успех реализации кадровой политики университета во многом зависит от признания на всех уровнях управления высокой значимости человеческих ресурсов, как важной составляющей ее стратегического потенциала.

Вывод: Развитие персонала является неотъемлемой частью развития любой организации. Развитие персонала, как единый процесс является очень сложной и трудоемкой задачей, к которой руководство современных организаций подходит все более ответственно.

Управление развитием персонала в высшем учебном заведении должно базироваться не на рейтинговых показателях, а на политике управления человеческими ресурсами, которые составляют совокупный кадровый потенциал вуза.

Следует разделить направление стратегического управления университетом на два направления.

Для административного персонала университета экономический подход в управлении более приемлем. Данный подход позволяет выявить

способных работников, нормировать и стимулировать деятельность, а также направить систему развития на заинтересованных сотрудников.

Для научно-преподавательского персонала приемлемым является совмещение органического и гуманистического подходов. Данное сочетание подходов позволяет соединить творчество и новаторство в работе, а так же уделять больше внимания качеству новаторских идей и отойти от количественных показателей.

Заключение

В ходе работы было проведено исследование среди сотрудников Национального исследовательского Томского политехнического университета по выявлению степени удовлетворенности организацией и системой развития персонала. Индекс удовлетворенности организацией напрямую связан с желанием сотрудников развиваться в своей предметной области, тем самым повышая конкурентоспособность своей организации.

Для становления персонала ключевым ресурсом, а также для реализации стратегии и планов руководства, необходимо наличие обратной связи, т.к. точное понимание того, что необходимо сотрудникам и оценка уровня их удовлетворенности выполняемой работой, позволяет вовремя реагировать на изменение эмоционального фона в организации.

Результаты оценки удовлетворенности работников позволяют получить важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, а также о том, по каким направлениям следует скорректировать систему развития персоналом.

В процессе исследования были получены следующие результаты. Среднее значение индекса удовлетворенности персоналом в НИ ТПУ находится в норме, поскольку больше половины опрошенных сотрудников дали положительную оценку по всем пунктам, заявленным в опросе. Данный показатель свидетельствует о том, что большая часть опрошенных сотрудников довольна сложившейся ситуацией в университете. Однако если рассматривать результаты исследования по категориям сотрудников, то индекс удовлетворенности в некоторых категориях находится за критической отметкой, т.е. принимает отрицательное значение.

В ходе исследования были выполнены следующие задачи:

1. Анализ и оценка состояния системы развития персонала в НИ ТПУ показали, что система развития персонала в НИ ТПУ претерпевает значительные изменения в связи с введением новых государственных и

внутренних программ, с целью достижения поставленных задач к 2020 году.

Программы развития и обучения в Национальном исследовательском томском политехническом университете мало затрагивают административный персонал, приоритетным направлением развития университета является научно-преподавательский персонал. С наличием возможности профессионального и личностного роста из общего числа респондентов согласились 50% научно-преподавательского состава и всего 20% административного. Данный факт обусловлен спецификой организации.

2. Одной из задач выпускной квалификационной работы являлись выявление и анализ проблем и приоритетных направлений создания и совершенствования системы развития персонала в НИ ТПУ.

Для анализа сложившейся ситуации в университете была применена методика «JDI», разработанная группой психологов Государственного университета Индианы (США).

Для исследования была проведена целевая квотная выборка.

Были охвачены такие категории сотрудников организации, как административный и научно-преподавательский персонал. Всего было опрошено 104 сотрудника Томского политехнического университета.

Результаты исследования привели к следующим заключениям:

- Несмотря на эффективность авторитарных методов управления, которые в свою очередь обеспечивают быстрое развитие университета, выбранное направление развития НИ ТПУ негативно отражается на сотрудниках, о чем свидетельствует высокая физическая нервная перегрузка, почти 90% респондентов согласились с данным утверждением. В результате количественные показатели преобладают над качественными.

- Наблюдается несовпадение целей и стремлений руководства с возможностями сотрудников НИ ТПУ. Причиной данной ситуации является выполнение узконаправленных задач. Сотрудники подразделений

перестают сопоставлять личные результаты деятельности с достижениями университета в целом. О чем свидетельствует заметный разрыв в оценке результативности личной деятельности и деятельности университета в целом.

- Больше половины опрошенных сотрудников университета уверены в том, что ТПУ достигнет поставленных целей в мероприятиях повышения конкурентоспособности, но не в такие сжатые сроки.

3. Определить решение проблем в создании системы развития персонала в НИ ТПУ.

Управление развитием персонала в высшем учебном заведении должно отойти от рейтинговых показателей и обратить внимание на управление непосредственно человеческими ресурсами, которые составляют совокупный кадровый потенциал университета.

Необходимо направление стратегического управления университетом разделить на два направления.

Для административного персонала университета экономический подход в управлении более приемлем. Данный подход позволяет выявить способных работников, нормировать и стимулировать деятельность, а также направить систему развития на заинтересованных сотрудников.

Для научно-преподавательского персонала приемлемым является совмещение органического и гуманистического подходов. Данное сочетание подходов позволяет соединить творчество и новаторство в работе, а так же уделять больше внимания качеству новаторских идей и отойти от количественных показателей.

Национальный исследовательский Томский политехнический университет является первопроходцем среди Российских высших учебных заведений в сфере развития персонала, как основополагающей части стратегического управления организацией. Система управления развитием персонала в университете претерпевает немалые изменения, в связи с перестроением стратегических целей и стремлений. Именно поэтому нельзя

категорично сказать о недостатках в сфере развития персонала, поскольку НИ ТПУ перестраивая систему стратегических целей устраняет возникающие недочеты в данной сфере.

Приложение А
(обязательное)
Общий показатель удовлетворенности организацией

<i>К какой категории персонала вы относитесь?</i>	<i>Администрация</i>				36
<i>Научно-преподавательский состав</i>					68
<i>Ваш возраст</i>	18-25	26-35	36-45	46<	
	8	32	24	40	
<i>Ваш пол</i>	М		Ж		
	16		88		
<i>Работа по специальности</i>	Да		Нет		
	72		32		
<i>Стаж работы в ТПУ (кол-во лет)</i>	1-5	5-10	10-15	15<	
	24	16	28	36	

№	Вопрос	-3	-2	-1	0	1	2	3	Iy	Ср.знач.Iy
Стратегия компании										
1	Я уверен, что наша организация – лидер рынка	4	4	4	16	32	28	16	1,08	0,75
2	Организация выбрала верный путь развития и стратегию действий на рынке	4	12	12	20	28	16	12	0,46	
3	Я понимаю и принимаю стратегию организации	4	12	12	16	36	12	12	0,46	
4	Руководство организации делает то, что заявляет	4	12	16	16	4	32	20	0,73	
5	Я верю в светлое будущее организации	8	8	4	16	12	32	24	1,00	
Коммуникации										
6	Высокая скорость передачи информации сверху вниз	4	24	4	0	12	36	24	0,88	0,28
7	Высокая скорость обратной связи	12	16	16	16	8	24	12	0,08	
8	Отлаженная связь между отделами	8	32	8	12	16	16	12	-0,12	

№	Вопрос	-3	-2	-1	0	1	2	3	Iy	Ср.знач.Iy
Карьера и обучение										
9	Меня устраивает занимаемая мною должность, статус в организации	0	0	12	8	20	40	24	1,54	1,12
10	Меня устраивает уровень и объем полномочий	0	0	24	4	28	40	8	1,04	
11	Меня устраивает перспектива продвижения по службе	8	12	8	12	24	20	20	0,65	
12	Возможность профессионального и личностного роста	4	4	16	4	32	12	32	1,12	
13	Я постоянно повышаю свою квалификацию	4	12	4	8	12	32	32	1,27	
Социальное обеспечение										
14	Предоставляемые организацией льготы и социальный пакет меня устраивают	16	0	24	8	16	20	20	0,42	0,38
15	Льготы и социальный пакет соответствуют личным потребностям	16	0	20	20	12	28	8	0,23	
16	Высокое качество – это приоритет компании	8	12	8	20	20	20	16	0,50	
Условия труда										
17	Современное оснащение рабочего места	4	8	4	4	20	52	12	1,23	0,45
18	Наличие физической и нервной перегрузки	4	4	0	4	36	20	36	-1,58 ⁴	
19	Санитарно-гигиенические условия труда в норме	0	4	0	8	16	60	16	1,69	
Руководство										
20	Мой непосредственный руководитель компетентен в своей области	0	0	4	4	20	32	44	2,04	1,77
21	Высокая требовательность руководства к работникам	0	0	0	8	4	60	32	2,12	
22	Используются современные методы управления персоналом	4	0	8	12	24	36	20	1,31	
23	Я удовлетворен отношениями с руководителем	0	0	8	12	16	44	24	1,62	

⁴ Поскольку вопрос был задан в положительном ключе, в формулу было внесено незначительное изменение, т.е. результат умножен на минус один

№	Вопрос	-3	-2	-1	0	1	2	3	Iy	Ср.знач.Iy
---	--------	----	----	----	---	---	---	---	----	------------

Работа в команде

24	Рабочая атмосфера в коллективе комфортна	0	4	4	0	12	52	32	1,92	1,81
25	Мои коллеги компетентны в своей области	4	0	0	16	8	36	40	1,81	
26	Мои отношения с коллегами носят конструктивный характер	0	4	0	0	16	52	32	2,00	
27	Нашей компанией приветствуется инициатива	0	8	4	12	12	40	28	1,50	

Организация оплаты труда

28	Организация заработной платы прозрачна (насколько понятны условия формирования)	4	4	4	8	16	40	28	1,50	1,73
29	Присутствует бонусная часть (надбавки и премиальные и т.д.) заработной платы	0	0	4	4	16	48	32	1,96	

Содержание трудовой деятельности

30	Креативное отношение к работе	0	0	12	8	24	36	24	1,50	1,47
31	Возможность самореализации	0	4	4	12	16	40	28	1,62	
32	Высокая степень самостоятельности и независимости в работе	4	4	4	4	32	40	16	1,31	

Результативность деятельности

33	Высокая личная результативность деятельности	4	0	0	8	28	44	20	1,58	1,45
34	Высокая результативность деятельности подразделения	4	0	0	8	28	52	12	1,50	
35	Высокая результативность деятельности организации в целом	4	0	12	12	16	40	20	1,27	

Iy общий

1,12

Обозначения:



- отрицательный показатель, требующий незамедлительного внимания;



- высокий положительный показатель;



- показатель в пределах нормы.

Приложение Б

(обязательное)

Показатель удовлетворенности организацией по категориям

№	НПР		Адм-й		Женщины		Мужчины	
	Іу	Ср.знач.Іу	Іу	Ср.знач. Іу	Іу	Ср.знач. Іу	Іу	Ср.знач. Іу

Стратегия компании

1	0,71	0,52	1,78	1,16	1,41	0,84	-0,75	0,25
2	0,41		0,56		0,45		0,50	
3	0,35		0,78		0,41		0,75	
4	0,65		0,89		0,91		-0,25	
5	0,47		1,78		1		1	

Коммуникации

6	1,24	0,37	0,22	0,11	0,86	0,38	1	-0,25
7	0		0,22		0,27		-1,00	
8	-0,12		-0,11		0,00		-0,75	

Карьера и обучение

9	1,41	1,46	1,78	0,49	1,68	1,09	0,75	1,30
10	1,18		0,78		1,05		1,00	
11	1,12		-0,33		0,59		1,00	
12	1,71		-0,11		1,09		1,25	
13	1,88		0,33		1,05		2,50	

Социальное обеспечение

14	0,29	0,25	0,78	0,78	0,55	0,52	-0,25	-0,33
15	0,12		0,56		0,36		-0,50	
16	0,35		0,67		0,64		-0,25	

Условия труда

17	1,24	0,65	1,22	0,11	1,36	0,55	0,50	-0,08
18	-1,24		-2,11		-1,50		-2,00	
19	1,94		1,22		1,77		1,25	

Руководство

20	2,18	2,01	1,78	1,36	1,95	1,72	2,50	1,75
21	2,29		1,78		2,14		2,00	
22	1,82		0,44		1,23		0,50	
23	1,76		1,44		1,55		2,00	

Работа в команде

24	1,88	1,82	2,00	1,78	1,95	1,84	1,75	1,63
25	1,71		2,00		1,82		1,75	
26	2,00		2,00		2,05		1,75	
27	1,71		1,11		1,55		1,25	

№	НПР		Адм-й		Женщины		Мужчины	
	Іу	Ср.знач.Іу	Іу	Ср.знач. Іу	Іу	Ср.знач. Іу	Іу	Ср.знач. Іу

Организация оплаты труда

28	1,29	1,59	1,89	1,94	1,68	1,82	0,50	1,25
29	1,88		2,00		1,95		2,00	

Содержание трудовой деятельности

30	1,76	1,78	1,00	1,11	1,55	1,52	1,25	1,25
31	2,12		0,89		1,59		1,75	
32	1,47		1,44		1,41		0,75	

Результативность деятельности

33	1,65	1,47	1,44	1,44	1,59	1,45	1,50	1,42
34	1,41		1,67		1,50		1,50	
35	1,35		1,22		1,27		1,25	

Іу общий	1,20
----------	------

1,00

1,16

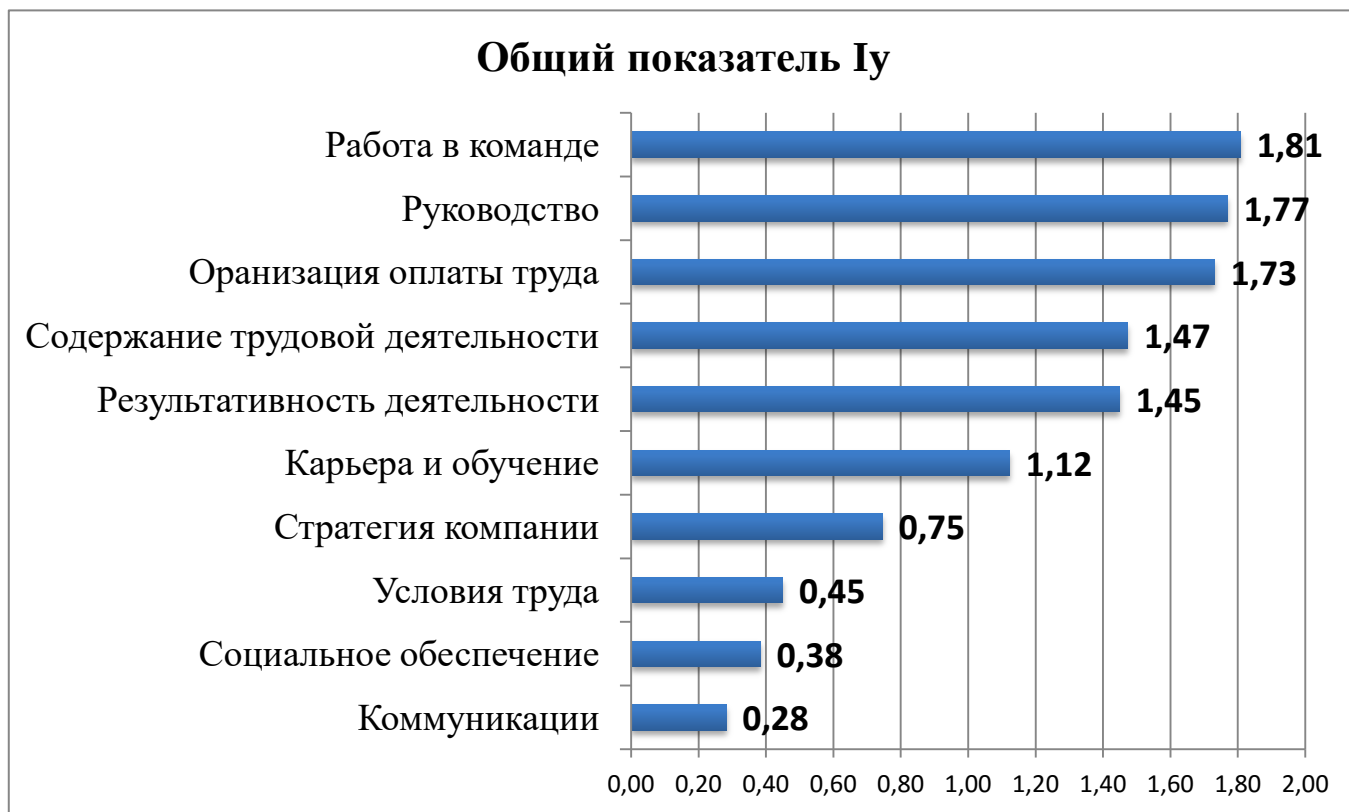
0,85

Обозначения:

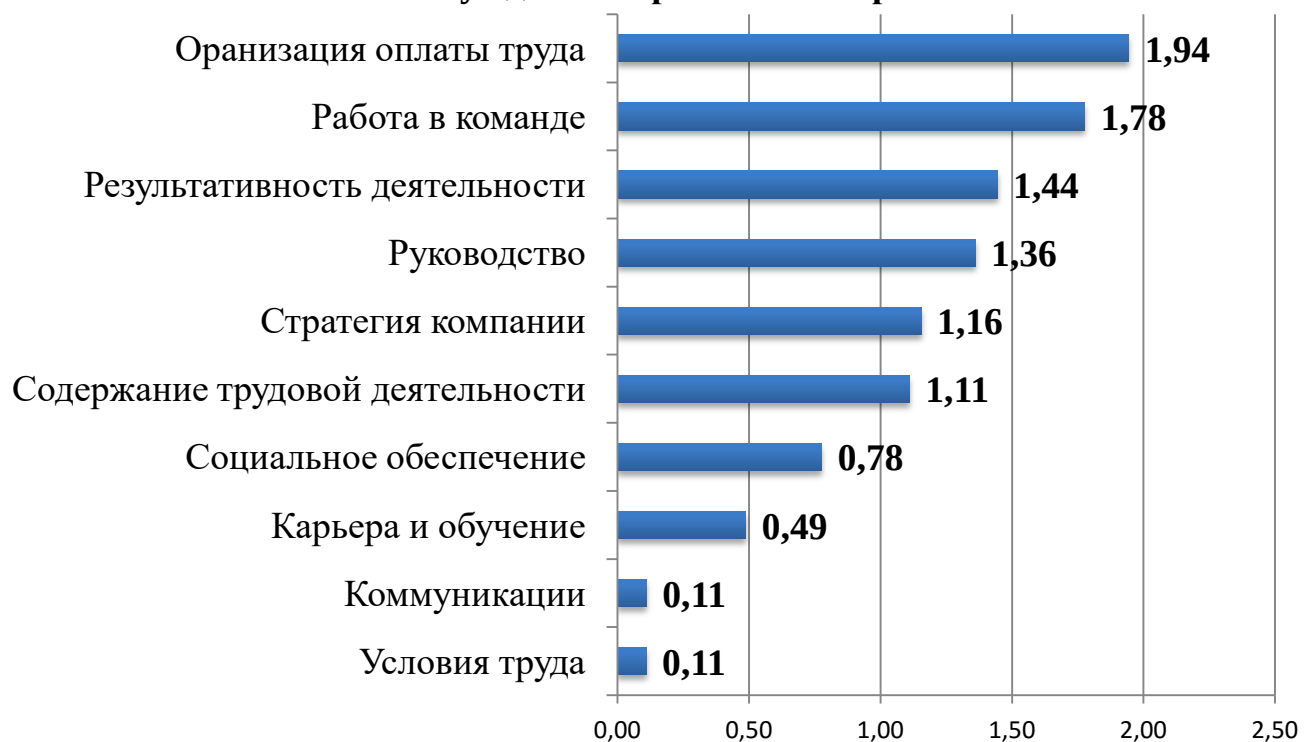
- отрицательный показатель, требующий незамедлительного внимания;
- высокий положительный показатель;
- показатель в пределах нормы.

Приложение В
(обязательное)

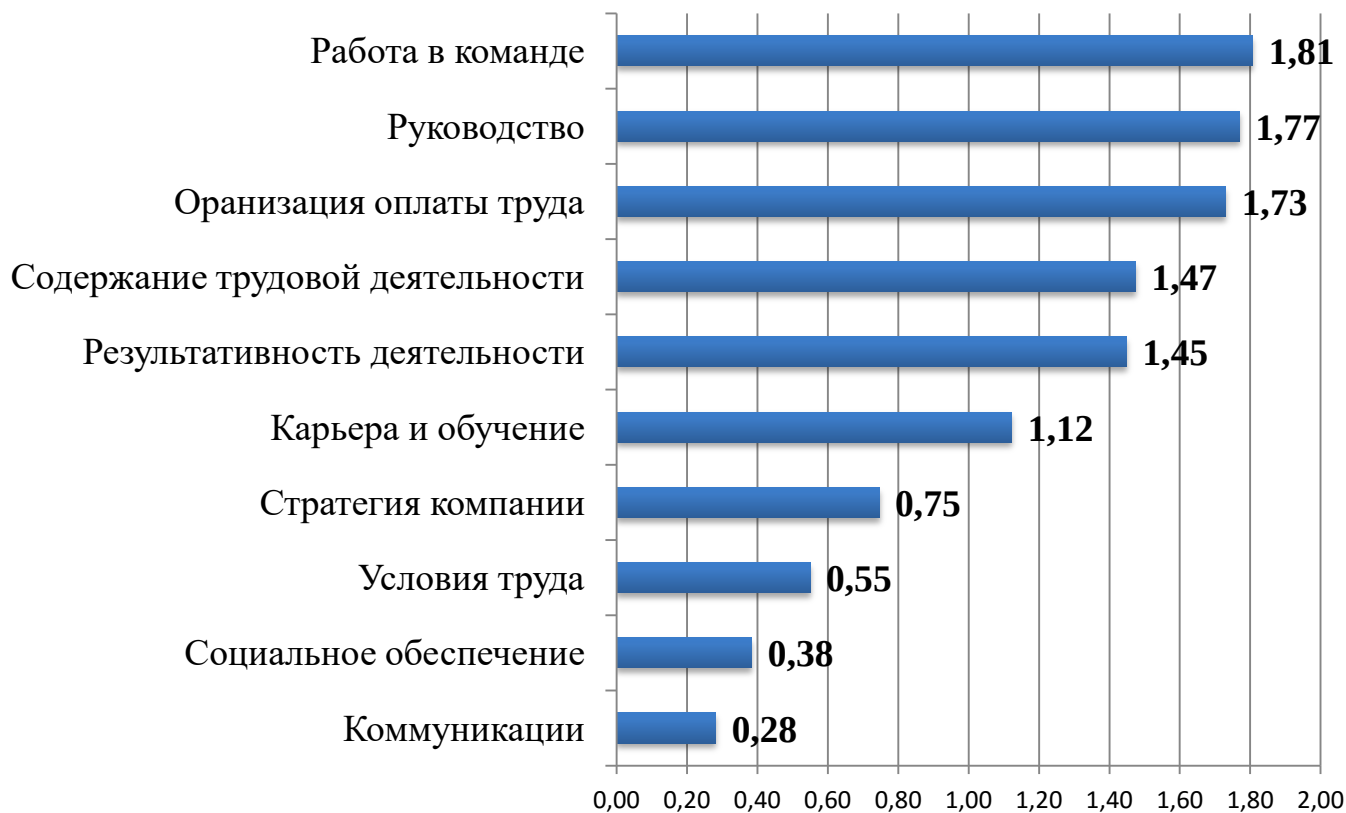
Показатель удовлетворенности организацией в диаграммах



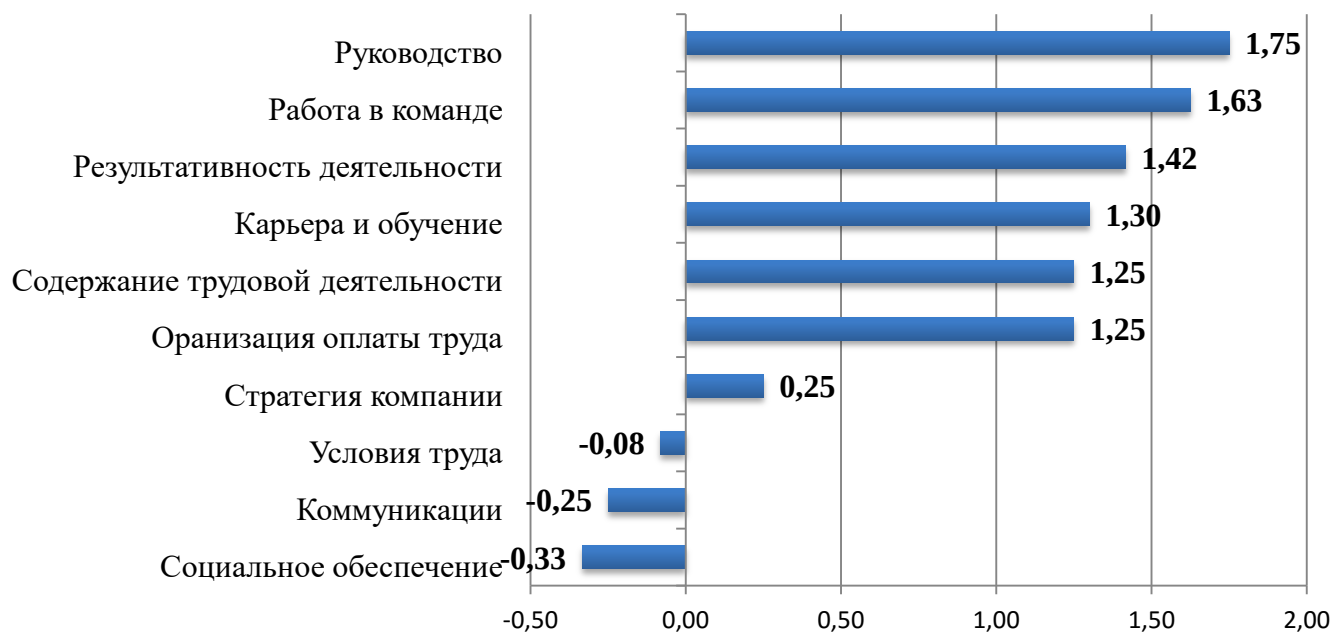
Показатель Iy административного персонала



Показатель Iy женщины



Показатель Iy мужчины



Приложение Г (обязательное) ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР: Развитие персонала как направляющий вектор стратегического управления организацией на примере НИ ТПУ

Объем оригинальности – 77,07 %

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 22,93 %

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Шаг 4: Информация				
Отчет о проверке				
Итоговая оценка оригинальности: 77,07%				
Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система Антиплагиат отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение. Также важно отметить, что система находит источник заимствования в своей базе, но не определяет, является ли он первоисточником.				
Название	Ссылка на источник	Коллекция	Доля в тексте	Доля в источнике
1. TPU_VKR_25007.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf	tpu	8,71%	8,71%
2. http://www.rea.ru/UserFiles/ormanova/QS3.zip	http://www.rea.ru/UserFiles/ormanova/QS3.zip	internet	3,51%	3,75%
3. Скачать/bestref-182654.doc	http://bestreferat.ru/archives/54/bestref-182654.zip	internet	1,06%	1,14%
4. TPU_VKR_25256.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU176395.pdf	tpu	0,87%	6,99%
5. ПОЛОЖЕНИЕ об оплате труда в Томском политехническом университете	http://portal.tpu.ru/www/head/kol_dogovor/pril3-08.doc	internet	0,86%	0,94%
6. Список источников и литературы источники Конституция Российской Федерации М., 1994 Трудовой кодекс Российской Федерации М.: Ось-89, 2002 208 с. Федеральный закон от 27 июля 2004 г	http://lib.convdocs.org/docs/index-12206.html	internet	0,84%	0,84%
7. Разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом отделения ПФР по Чукотскому АО. Диплом. Читать текст online -	http://cv.4i5.ru/stock/refer-512535.htm#1	internet	0,82%	0,88%
8. Объявление о конкурсе	http://research.sfu-kras.ru/sites/research.sfu-kras.ru/files/...	internet	0,78%	0,78%

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11и21	Коньшева Екатерина Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

Список использованных источников

- 1) Андреева Т.А. Почему уходят лучшие [Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал «AUP.Ru». 16.11.2012. – Режим доступа <http://www.aup.ru/articles/personal/7.htm> (дата обращения 17.04.2016).
- 2) Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Ермакова И.Н. Теория и практика работы с кадрами. М. : РГГУ, 2007. 789 с.
- 3) Багирова И. Х. Социальная политика компании как инструмент мотивации персонала // междунар. науч. конф. Проблемы современной экономики: (Челябинск, декабрь 2011 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2011. 110-115 с.
- 4) Батенева Т.В. Рынок труда ждет активных и способных меняться [Электронный ресурс] // портал о кадровом менеджменте «HRM.RU». 11.01.2016. – Режим доступа <http://www.hrm.ru/rynok-truda-zhdet-aktivnykh-i-sposobnykh-menjatsja> (дата обращения 14.03.2016).
- 5) Бовин А.А. Менеджмент изменений: от хорошего к лучшему [Электронный ресурс] // портал о кадровом менеджменте «HRM.RU». 05.07.2013. – Режим доступа <http://www.hrm.ru/menedzhment-izmenenijj-ot-khoroshego-k-luchshemu> (дата обращения 29.01.2016).
- 6) Варламова Е.Е. Оценка на рабочем месте [Электронный ресурс] // Электронный журнал «HR-Journal». 18.06.2014. – Режим доступа <http://www.hr-journal.ru/articles/oap/osenka.html> (дата обращения 05.05.2016).
- 7) Володин Д.А. Управление качеством персонала [Электронный ресурс] // Электронный журнал «HR-Journal». 27.06.2012. – Режим доступа <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/cmm.html> (дата обращения 01.03.2016).
- 8) Джилиони Д.В. Саморазвитие сотрудников как поддержка корпоративного обучения [Электронный ресурс] // HR-сообщество и публикации. «HR-Portal». 05.12.2013. – Режим доступа http://neohr.ru/hr/article_post/samorazvitie_sotrudnikov_kak_podderzhka_korporativnogo_obuch (дата обращения 13.05.2016).

- 9) Друкер П. Эффективный руководитель. М. : Вильямс, 2007. 224 с.
- 10) Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 160 с
- 11) Карачевцева И.Н. Регулярная оценка деятельности персонала: для кого, когда и как. [Электронный ресурс] // управленческий портал про обучение и развитие персонала «Trainings.ru». 08.02.2013. – Режим доступа <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=15247> (дата обращения 06.04.2016).
- 12) Кей Б., Джордан-Эванс Ш. Любите их или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников. М. : Добрая книга, 2006. 320 с.
- 13) Классики менеджмента / под ред. М.Уорнера. СПб. : Питер, 2001. 1168 с.
- 14) Коллективный договор НИ ТПУ на 2012-2015 годы [Электронный ресурс]. Томск 2012. – Режим доступа: http://portal.tpu.ru:7777/departments/profunion/profsotr/col_dogovor/Tab/kol-dog-2012-2015.doc (дата обращения: 04.02.2016).
- 15) Краснобабцев А.А. Планы индивидуального развития: эффективные сотрудники без особых затрат [Электронный ресурс] // Электронный журнал «HR-Journal». 27.04.2015. – Режим доступа <http://www.hr-journal.ru/articles/op/Plany-individualnogo-razvitiya-ehffektivnye-sotrudniki-bez-dopolnitelnykh-zatrat.html> (дата обращения)
- 16) Майклз Э., Хэнтфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М. : МИФ, 2005. 272 с.
- 17) Макарова И.И. Управление персоналом. Наглядные учебно-методические материалы. М. : ИППЭ им. А.С. Грибоедова, 2006, 112 с.
- 18) Мансуров Р.Е. Повышение эффективности за счет вовлечения персонала [Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал «AUP.Ru». 27.11.2012. – Режим доступа <http://www.aup.ru/articles/personal/19.htm> (дата обращения 02.02.2016).

19) Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М. : Финпресс, 2004. 288 с.

20) Моргунов Е.Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – Изд. 2-е перераб. и доп. - М.: Издательство журнала «Управление персоналом», 2005, 550 с.

21) Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала. М. : Добрая книга, 2005. 264 с.

22) Н. В. Краснова. Развитие персонала компании. М.: издательство Московской Финансово-Промышленной Академии, 2011. 96 с.

23) Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. СПб. : СПбГИЭА, 1998. 118 с.

24) План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-2020 гг. [Электронный ресурс]. Томск., 2013. – Режим доступа http://news.tpu.ru/uploads/docs/10/DOROGNAYA_KARTA.pdf (дата обращения: 10.02.2016).

25) Пономаренко В.А. Зарытые таланты [Электронный ресурс] // Электронный журнал «HR-Journal». 28.11.2015. – Режим доступа <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/zaryt.html> (дата обращения 20.03.2016).

26) Приказ № 10/од от 18.02.2016 «О внесении изменений в Регламент управления системой эффективного контракта научно-педагогических работников НИ ТПУ» [Электронный ресурс]. Томск., 2016. – Режим доступа <http://hr.tpu.ru/docs/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B9%20%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0>

%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B0%20%D0%9D%D0%9F%D0%A0%20%D0%A2%D0%9F%D0%A3%20(%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F).tif (дата обращения 01.03.2016).

27) Приказ № 19/од от 21.03.2016 г. «О Декларации о ценностях и корпоративной этике поведения работников, обучающихся и выпускников Томского политехнического университета и Кодекс этики ТПУ [Электронный ресурс]. Томск., 2016. – Режим доступа http://hr.tpu.ru/docs/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%8D%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7_%E2%84%96_19_%D0%BE%D0%B4_%D0%BE%D1%82_21.03.2016.tif (дата обращения 30.03.2016).

28) Приказ № 51/од от 03.06.2014 «О переходе на эффективный контракт» [Электронный ресурс]. Томск., 2014. – Режим доступа <http://hr.tpu.ru/docs/ru/docs/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20%D0%BE%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%20%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B8%20%D0%A3%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%B0.pdf> (дата обращения 06.04.2016).

29) Приказ № 54/од от 23.05.2016 "Об утверждении Регламента управления системой эффективного контракта научно-педагогических работников ТПУ с приложениями в новой редакции" [Электронный ресурс]. Томск., 2016. – Режим доступа <http://hr.tpu.ru/docs/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20%D0%BE%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%20%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B8%20%D0%A3%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%B0.pdf>

D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7_%E2%84%96%2054%20%D0%BE%D1%82%2023.05.2016_%D0%9E%D0%B1%20%D1%83%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8%20%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B9%20%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B0.tif (дата обращения 27.05.2016).

30) Приказ № 91/од от 24.08.2015 «Об утверждении Регламента управления системой эффективного контракта научно-педагогических работников НИ ТПУ» [Электронный ресурс]. Томск., 2015. – Режим доступа [http://hr.tpu.ru/docs/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7_%E2%84%96_91_%D0%BE%D0%B4_%D0%BE%D1%82_24.08.2015\(1\).tif](http://hr.tpu.ru/docs/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7_%E2%84%96_91_%D0%BE%D0%B4_%D0%BE%D1%82_24.08.2015(1).tif) (дата обращения 05.04.2016).

31) Пугачев В.П. Руководство персоналом. М. : Аспект-Пресс, 2006. 416 с.

32) Решение ректората от 3.04.2015 «О скорректированном плане по реализации кадровой политики НИ ТПУ на период 2015-2020 гг.». [Электронный ресурс]. Томск., 2015. – Режим доступа http://portal.tpu.ru:7777/departments/otdel/oprp/di/Tab/rectorate_3.04.15.pdf (дата обращения 07.05.2016).

33) Сидоркин А.Б. Рейтинги вузов должны основываться на «больших данных» [Электронный ресурс] // портал о кадровом менеджменте «HRM.RU». 17.02.2016. – Режим доступа <http://www.hrm.ru/rejtingi-vuzov-dolzheny-osnovyvatsja-na-bolshikh-dannykh> (дата обращения 15.03.2016).

34) Сотникова С.И. Управление карьерой. М.: Инфра-М, 2001. 408 с.

35) Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / пер. с англ. М.: Добрая книга, 2007. 536 с.

36) Трудовой кодекс Российской Федерации: Раздел IX. Главы 31-32 ст.196-208 от 30.12.2001 N 197-ФЗ (в ред. от 30.12.2015). М.: Проспект, 2016. 224с.

37) Управление персоналом. Теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М. : Проспект 2016. 72. с.

38) Управление по работе с персоналом НИ ТПУ [Электронный ресурс]. Томск., 2016 – Режим доступа: <http://www.hr.tpu.ru/> (дата обращения 02.15.2016).

39) Фокс-Джеффри Д. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 172 с.

40) Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2006. 224 с.