



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Разработка комплекса мер по совершенствованию системы повышения  
квалификации персонала**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 «Менеджмент»**

**Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

42 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«27» мая 2020 г.  
зав. кафедрой ЭУ и П

Рябчук П.Г.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-509-114-5-1  
Челпанова Юлия Дмитриевна

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры ЭТиМ  
Матвеева Полина Александровна

Челябинск  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ОСНОВЫ И СИСТЕМА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Факторы, формы и методы стратегического управления персоналом.....	8
1.2 Разработка системы повышения квалификации в организации и ее действие по раскрытию потенциала работников.....	16
1.3 Новшества в системах повышения квалификации.....	22
ГЛАВА 2 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ФОК».....	27
2.1 Система обучения и повышения квалификации сотрудников.....	27
2.2 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом.....	35
2.3 Обоснование экономической эффективности проектных мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «ФОК».....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	51

## ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночной экономике поставил ряд принципиально новых задач, важнейшая из которых – максимально эффективное использование кадрового потенциала. Причем это актуально не только для общества в целом, но еще в большей степени для каждого предприятия, фирмы, организации. Бизнес развивается. Конкуренция растет. И задача любой компании – не только выжить, но и оставаться конкурентоспособной как можно дольше. Успех предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Поэтому проблема обучения персонала актуальна для многих компаний.

Изменения в экономической и политической системах одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Внедрение и использование систем профессионального продвижения в работе менеджера персонала, в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет решать целый спектр вопросов адаптации индивидуума к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

В настоящих экономических условиях хозяйствования, когда старая система управления экономикой уже разрушена, а новая еще не создана, понадобится немало времени для формирования инфраструктуры рыночного хозяйства. Параллельно с процессом образования новых структур управления будет идти процесс осознания новой роли персонала в обеспечении эффективности производства.

Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в числе общих задач развития экономики и рыночного хозяйства предусматривает и применение инновационных технологий в развитии российского бизнеса.

Подтверждением тому служит ряд нормативно-правовых актов и Постановлений Правительства РФ.

Однако уже в настоящее время рынок жестко диктует свои правила производства и продажи продукции и услуг. В условиях «рынка потребителя» продавец вынужден строить свою деятельность, исходя из покупательского спроса. При этом спрос не ограничивается спросом на товар. Все большее значение на современном этапе развития российской экономики приобретает рынок услуг. Услуга, в общем понимании этого термина, означает чье-либо действие, приносящее пользу, помощь другому. Работа по оказанию услуг, т.е. по удовлетворению чьих-либо нужд называется сервисом. Очевидно, что роль персонала в сфере оказания потребителю сервисных услуг многократно возрастает, так как качество сферы услуг, в конечном счете, напрямую зависит от личностных и профессиональных свойств работников служб сервиса.

Проблему развития потенциала работников сервиса нельзя считать всесторонне изученной. В работах как зарубежных, так и отечественных авторов, исследованы общие вопросы проблем повышения профессиональных качеств персонала предприятия. Это в равной степени относится к деятельности любого хозяйствующего субъекта. Так в трудах таких авторов как М.Х. Мескон, М.Г. Рогов, С.В. Смирнов, П.И. Третьяков рассмотрены вопросы необходимости руководства повышать профессионализм трудовых ресурсов предприятия. Другие ученые считают повышение потенциала работников составной частью руководства (М.М. Поташник), методом руководства (С.Д. Резник), процессом создания стимулов к труду (Б.М. Генкин). Несмотря на многообразие представлений о процессе повышения потенциала и квалификации персонала, практически все исследователи отмечают, что в его основе лежит стремление работника к удовлетворению потребностей. В различных исследованиях потребность определяется как нужда в чем-то, свойство субъекта, состояние субъекта, специфическое чувство, движущая сила деятельности, особого рода отношение между субъектом и внешней средой, противоречие между

желаемым и действительным. В настоящее время существуют многочисленные классификации потребностей по их содержанию (И.В. Бестужев-Лада, Е.А. Климов, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, В.Г. Подмарков, Д. Роттер, В.И. Тарасенко и др.), базирующиеся на различных основаниях.

Однако, несмотря на высокую степень разработанности вопросов о развитии потенциала и профессиональных качеств персонала компании в отечественных и зарубежных исследованиях по управлению (А. Альберт, У. Брэддик, О.С. Виханский, Ф. Герцберг, Е.П. Ильин, С.Б. Каверин, А.В. Карпов, Р.Л. Кричевсий, И.Д. Ладанов, Е.Г. Молл, А.И. Наумов, Э.А. Уткин, Ф. Хедоури и др.), проблема повышения потенциала работников служб сервиса практически не исследовано и малоизученна. Отсутствие научных публикаций на данную тему зачастую приводит к тому, что руководители очень часто используют такие приемы влияния на развитие профессионализма наемного персонала служб сервиса, которые приводят к демотивации профессиональной деятельности. На мой взгляд, одна из причин такого положения в несоответствии представлений управленцев о факторах, влияющих на личностный и профессиональный потенциал служащих в реальной ситуации службы сервиса.

В связи с этим для руководителей предприятий сферы сервиса особенно важным становится умение переосмысливать свой управленческий опыт и преодолевать собственные стереотипные представления о максимальном использовании потенциала и профессионализме трудового поведения наемных работников.

Таким образом, основной целью данной выпускной квалификационной работы является попытка аналитической разработки предложений по повышению квалификации работников в консалтинговой компании ООО «ФОК».

Для достижения указанной цели необходимо найти решение для промежуточных задач исследования:

– рассмотреть методы и приемы повышения квалификации и мотивации персонала, используемые в практике современного менеджмента;

– провести исследование развития потенциала работников сервиса в компании ООО «ФОК»;

– дать оценку эффективности развития профессионализма работников ООО «ФОК» и на основе полученных результатов разработать предложения по совершенствованию системы повышения квалификации персонала на предприятии.

Основной гипотезой данного исследования является предположение о том, что обязательное и своевременное обучение менеджеров высшего и среднего руководящего звеньев в системе повышения квалификации управленческого персонала, профессиональное обучение сотрудников, а кроме того, работа внутри организации по изучению и исследованию стимулирования повышения профессионализма служащих, и степени удовлетворенности наемных работников существующей системой порицаний и поощрений – являются на сегодняшний день наиболее эффективными методами для появления совокупности внутренних и внешних движущих сил, способной побуждать наемный персонал к такому трудовому поведению, которое, в результате, способствует достижению конечных целей организации.

Объектом данной выпускной квалификационной работы является деятельность управленческого персонала компании ООО «ФОК» по развитию личностного и профессионального потенциала работников консалтинговых услуг.

Предметом данной дипломной работы выступает инновационная система профессионального продвижения работников и эффективность ее применения.

Методами исследования в рамках данной дипломной работы являются наблюдение, опрос и естественный эксперимент.

Исследование проблемы повышения потенциала персонала имеет большую практическую значимость, так как выявление наиболее эффективных методов стимулирования роста профессионализма работников службы сервиса позволит существенно повысить эффективность как персонала, так и экономическую прибыль каждого отдельного предприятия, а следовательно и улучшить экономическое развитие государства.

# ГЛАВА 1 ОСНОВЫ И СИСТЕМА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Факторы, формы и методы стратегического управления персоналом

Как показывает статистика, многие предприятия службы сервиса все еще находятся в исключительно сложной экономической ситуации. Она предъявляет повышенные требования к работе с персоналом. Прием на работу сокращается, численность сокращенных возрастает. Рутинная оперативная работа отвлекает от перспективного планирования, однако это делает стратегическое мышление еще более необходимым.

В условиях ускорения инновационных процессов, динамичного развития внешней и внутренней среды и особенно возрастающей конкуренции предприятиям все реже удается реализовать свои преимущества по обслуживанию населения, а классические факторы успеха (как, например, технологические процессы, система ценообразования) часто становятся просто фикцией.

Работа с персоналом, ориентированная на клиентов и инновации, дает шанс использовать все еще трудно постигаемые преимущества конкуренции.

В 90-е гг. развитие научно-технического прогресса (НТП) оказалось невозможным без развития менеджмента персонала. Если на первом этапе научно-технической революции (НТР) благодаря появлению машин «усилилась» рука человека, то на втором в силу изобретения компьютера – мозг.

Эффективное планирование персонала в 90-е гг. стало играть ключевую роль в конкурентной борьбе предприятий. Наступают серьезные изменения в работе с персоналом. В начале XXI в. менеджмент персонала играет ту же роль, что и технологии автомобилестроения в 50–60-е гг., автоматизация производства – в 70-е, информационные технологии – в 80-е гг. В гонку высоких технологий активно включились технологии менеджмента. Речь идет



о технологиях работы руководителя, группового управления, принятия решений, поведения. При этом под технологией понимается использование техники, а под техникой – мастерство и даже искусство применения силы, в том числе и силы ума.

Роль работы с персоналом в 90-е гг. все более напоминает роль, которую в 80-е гг. играли информационные технологии. Она уже стала продолжением их развития. Менеджер по работе с персоналом не может обойтись без учета комплекса взаимосвязанных факторов.

К факторам стратегического управления персоналом можно отнести неопределенность и риски; время; возрастающую фрагментацию рынков; качество, дизайн, сервис; уменьшение значения размеров предприятия; гибкость благодаря централизации; сокращение иерархических структур; необходимость постоянной учебы.

Неопределенность и риски. В экономически сложное время руководству и сотрудникам приходится действовать в состоянии сомнений и неуверенности, без гарантий успеха. Динамично изменяющиеся условия нередко сокращают стратегические временные горизонты до 2 – 3 лет. Поэтому постоянная учеба становится центральной задачей. Если нет взаимодействия между менеджментом организации и ее сотрудниками или самообучающейся системой, это может привести к потере способности выживания такой организации.

Время как решающий фактор конкуренции. Формула успеха сегодня не стоимость – прибыль, а стоимость – прибыль – время.

Одной из основных характеристик предприятия в настоящее время являются не качество и низкая себестоимость продукции, а то, как быстро и своевременно они могут развиваться благодаря успешному решению возникающих проблем. Учет фактора времени осуществляется таким образом, что в 80% случаев следует отдавать предпочтение быстрым, а не длительно принимающимся решениям, хотя и со 100%-ной обоснованностью.

Возрастающая фрагментация рынков. Жизненно важная для предприятия ориентация на клиента содействует постепенной сегментации рынка сервисных услуг. Возникает необходимость исследования потенциальных потребностей клиентов и учета их специфики.

Качество, дизайн, сервис – решающие факторы успеха. Недвижное, закостенелое «производственное мышление» ушло в прошлое. Такие факторы, как экономичность, надежность или безопасность, не могут рассматриваться вне интересов клиентов и их экономически дифференцированных возможностей.

Оптимальные размеры. Вопрос об оптимальных размерах предприятия возникает в связи с тем, что оно должно сохранять лидерские позиции в своем сегменте рынка.

Гибкость благодаря децентрализации. Крупные предприятия требуют реструктуризации в гибкие рыночно ориентированные предпринимательские подразделения.

Сокращение иерархических структур. Крутая пирамида с более чем тремя уровнями иерархии (их число иногда доходит до семи) становится достоянием исторического процесса развития организационных структур. Иерархические структуры не имеют шансов в будущем. Но уменьшение уровней управления не означает сокращения персонала. Требуется управление персоналом, обеспечивающее гибкое его использование и развитие.

Необходимость постоянной учебы. Необходимость учебы декларируется многими предприятиями, но зачастую ей уделяется недостаточно времени, в связи с чем она еще не стала фактором получения преимуществ в конкурентной борьбе. Между тем каждому из нас приходится сталкиваться с факторами обновления, и мы должны научиться их восприятию, «научиться любви» к непрерывному характеру изменений.

Как нам представляется, в связи с необходимостью мобилизации ресурсов сотрудников на достижение успеха, а тем более выживания организации управление персоналом объективно стало в центре внимания

руководства. В рамках традиционных подходов решить задачи активизации сотрудников стало невозможно. Необходимо рассматривать стратегическое управление в контексте с развитием, оценкой, подбором и планированием персонала. Управление персоналом перестало быть административной задачей отдела кадров, охватило деятельность всех руководителей, произошла его децентрализация и значительно расширилась сфера влияния и применения. Оно само стало стратегическим фактором развития предприятия.

Движущая сила всей деятельности организации – ее персонал. Он характеризуется рядом количественных и качественных параметров, среди которых важнейший – развитие его потенциала, иначе говоря – уровень квалификации. Поэтому переподготовка и повышение квалификации кадров в настоящее время занимает важнейшее место в достижении целей любой организации.

Повышение квалификации – обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта.

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей:

- обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях;

- подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена (мастеров, специалистов различного профиля и т.д.) путем посещения курсов на предприятии, при учебном центре, обслуживающем множество предприятий, или в профессиональной школе.

В настоящее время процесс переподготовки и повышения квалификации на предприятиях организуется, исходя из того, что за средний период своей трудовой деятельности (40–45 лет) квалифицированный работник должен 4–5 раз пройти переподготовку и повысить свою квалификацию. Таким образом, каждый работник раз в 4–7 лет должен обновлять свои знания.

Существуют различные подходы к профессиональному росту руководящего персонала. Но, несмотря на их разнообразие, все они включают в себя четыре основных блока, а именно:

- анализ потребностей в повышении квалификации;
- планирование учебных программ и самого процесса;
- создание разнообразных по форме и приемам учебных программ;
- анализ результатов и их использование для дальнейшего продвижения управленческого работника по служебной лестнице или для других целей.

Как показывает мировая и отечественная практика, успех любой организации достигается только тогда, когда работа ведется по всем четырем направлениям одновременно с разработкой и использованием соответствующей документации, учебно-методической и материальной базы.

Реальное положение дел в сфере повышения квалификации в современных организациях можно охарактеризовать двояко: часть организаций ведут целенаправленную работу в сфере повышения квалификации, осознавая всю важность этого процесса, а другая часть практически не уделяет внимания этому вопросу, считая это личным делом каждого сотрудника.

В целом, можно сказать, единственное, что в организации может способствовать обучению людей, – это создание условий, в которых оно станет естественной потребностью человека и организационной нормой.

В организациях, уделяющих большое внимание вопросу раскрытия потенциала работников, повышения квалификации и следующих вышеназванному принципу, большая роль отводится формулированию цели обучения. Чем четче будут сформулированы цели обучения, тем легче будет

разработать правильную программу обучения и отследить эффективность проведенных занятий.

Существуют различные формы, методы и подходы к профессиональному росту управленческого персонала. К ним относятся деловые игры, решение конкретных практических задач, анализ конкретных управленческих ситуаций, использование дискуссий, как инструмента получения новых знаний и выработка оптимальных вариантов управленческих решений, социально-психологический тренинг, программное обучение. Независимо от характера (практического или теоретического) повышения квалификации разработка методов переподготовки основывается на соблюдении ряда обязательных принципов.

К таким базисным принципам относят шесть требований:

- обучаемый должен быть заинтересован в результате переподготовки;
- изучение нового должно подкрепляться практическим опытом;
- переподготовка должна подкрепляться практическим опытом и повторением, так как любое повышение квалификации требует времени для усвоения нового и обобщения накопленного материала;
- накопленный материал должен быть осмыслен. Этому призваны помочь соответствующие вопросы для обсуждения, тесты, задания;
- методы обучения должны быть как можно более разнообразны. Скука, а не усталость, прежде всего, мешают обучению;
- материал должен быть приближен к конкретной деятельности работника.

Преподаватель обязан делать все возможное, чтобы приблизить обучение к реальным рабочим ситуациям, так как после возвращения на работу управленец должен немедленно применить свои знания и умения на практике.

Рассмотрим четыре возможных метода обучения (включая как получение новых знаний, так и переподготовку).

1. Ученичество. Этот метод есть комбинация обучения на рабочем месте и вне работы. Оно требует кооперации менторов на рабочем месте и в школе (например, в воскресной), а также государственных служб.

Ученичество – это период тренинга и обучения, включающий как формальное аудиторное обучение, так и практический тренинг на рабочем месте. Период такого обучения может достигать нескольких лет. Слабое место системы ученичества в том, что время, отведенное для него, предопределено, и в нем не учитываются индивидуальные различия, проявляющиеся в период обучения.

2. Предварительное обучение. При этом методе учащиеся изучают дело в обстановке, имитирующей рабочую.

Обучение на рабочем месте. Это наиболее распространенный метод: работник помещается в реальную рабочую ситуацию, работу и секреты мастерства ему показывает опытный работник или мастер. Этот метод особенно предпочтителен для работников сервиса и менеджеров данной сферы вследствие характера их труда.

Важнейшие методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности и др.

3. Репетиторство и обсуждение. Один из лучших и наиболее используемых приемов обучения новых менеджеров – тот, при котором преуспевающие опытные менеджеры обучают новичков. Этот подход не только обеспечивает возможность учиться, он требует действительного делегирования прав, что и создает чувство доверия.

Переподготовка. Основная черта программ переподготовки состоит в том, что они дают частичный предварительный опыт человеку, готовящемуся в будущем занять определенное место, поскольку он выполняет часть действительной работы того, на кого эти обязанности возложены в настоящее

время. Такое промежуточное положение в различных организациях именуется по-разному: ассистенство, дублерство, объединенное управление или ученичество для менеджеров.

Переводы и ротация. В данном случае обучаемые перемещаются по целой последовательности работ для расширения своего опыта. На предприятиях могут строиться планы передвижений, включая функциональные и географические перемещения.

Защитники данного подхода утверждают, что он расширяет кругозор руководителя, ускоряет продвижение высококвалифицированных специалистов, инициирует множество новых идей и ускоряет рост эффективности фирмы.

4. Обучение вне рабочего места, в данном случае занятия проходят в классных комнатах, воскресных школах или где-либо еще. Предприятия службы сервиса с крупнейшими учебными программами часто используют этот метод.

По мнению руководителей учебных программ, если целью повышения квалификации является приобретение новых знаний, то лучше всего использовать программное компьютерное обучение. С другой стороны, если обучение направлено на совершенствование мастерства в области решения проблем, то лучше всего использовать интенсивные технологии обучения (деловые игры, анализ конкретных ситуаций).

При организации повышения квалификации управленческого персонала работники кадровых служб наибольшее внимание должны уделять интенсивным технологиям обучения (ИТО), так как они позволяют слушателям приобрести, прежде всего, прикладные знания, умения и навыки и дают возможность за короткое время получить подготовку в области управления людьми.

Как нам кажется, в целом необходимо отметить, что в независимости от формы обучения кадров важно наличие эффективной системы повышения профессионализма и карьерного роста сотрудников, так-как только этот путь

способствует наиболее полному раскрытию персонала предприятий, в том числе, конечно же, работников служб сервиса.

## 1.2 Разработка системы повышения квалификации в организации и ее действие по раскрытию потенциала работников

Потребность в повышении квалификации и, соответственно, в обучении различных категорий персонала организации определяется как требованиями работы или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками работников. На потребность в обучении, в приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывает влияние, возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы. Устанавливают качественную потребность в обучении (чему учить, какие навыки развивать) и количественную (какое число работников разных категорий нуждается в обучении). Эти потребности могут быть выявлены следующими методами:

- оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование и др.);
- регулярная оценка рабочих результатов (аттестация);
- наблюдение за работой персонала;
- анализ источников проблем, мешающих эффективной работе;
- сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений;
- предложения работников, которые можно собирать при помощи при помощи опросов или анкетирования.

Информация о состоянии подготовки работника формируется на основе оценки его деятельности, являющейся исходным пунктом диагностики квалификации. При этом определяется, какие профессиональные качества работника требуют развития, коррекции и шлифовки. В ходе оценки качества знаний, умений, деловых и личностных качеств, специальные комиссии



аттестуют работников в зависимости от результативности их труда по выбранным факторам и относительной значимости этих факторов для выполняемых работником функциональных обязанностей. По результатам входного контроля так же определяется целесообразность тренинга и других форм переподготовки, выдаются рекомендации для индивидуальной программы обучения. Входной контроль проводится одновременно с психофизическим обследованием обучаемых.

Для выявления индивидуальных особенностей и уровня профессионализма проводится тестирование, позволяющее рационально комплектовать учебные группы, оптимизировать процесс тренинга, а так же выбрать необходимую форму обучения.

Планирование повышения квалификации. В процессе планирования повышения квалификации персонала учитывается, что его обучение может осуществляться как в учебных заведениях, так и непосредственно в организациях. Непрерывность переподготовки обеспечивается рациональным сочетанием периодичности, видов и методов подготовки на основе единого плана обучения, исходя из условий деятельности и потребности организации. Внутрифирменные системы подготовки кадров, как правило, широкомасштабны, долгосрочны и комплексны. Фирма может организовывать процесс повышения квалификации с отрывом работников от производства и без отрыва. Повышение квалификации с отрывом от производства обычно производится сотрудниками самостоятельно в виде: учебы на очном отделении в университете; посещения вечерних академий; участия в семинарах; посещения курсов высших народных школ; участия в конгрессах; чтения специальной литературы и статей.

В рамках же внутрифирменной системы повышения квалификации работники могут обучаться без отрыва от производства. Это может быть:

- выписка абонемента на литературу и газеты;
- делегирование сотрудников на различные выставки и ярмарки;

– предоставление сотрудникам возможности посещать курсы и семинары

– участие в экскурсиях на предприятии. Планирование повышения квалификации представляет собой определенную систему и может быть перспективным и оперативным.

Перспективное (стратегическое) планирование рассчитано на два-три и более лет. Оно включает в себя стратегии обучения персонала, то есть выбор основных видов обучения, его формы, тематические направления, состав обучаемых (по регионам, центрам обучения и т.д.).

Оперативным планированием переподготовки и повышения квалификации кадров принято называть планирование на предстоящий год. Здесь определяются: пропускная способность учебного центра, потребность организации в каждом из видов обучения, сроки и продолжительность учебных занятий, состав групп, тематика занятий, особенности финансового и материально-технического обеспечения, необходимость разработки учебно-методических пособий и т.д. Основой повышения квалификации является гибкая программа обучения на базе учебных модулей. Учебный модуль представляет собой законченный элемент определенной дисциплины, с четкой структурой плана, цепей и задач работы, исходных данных, методики проведения, перечня технических средств, списка литературы и способа контроля полученных знаний. В общем виде программа обучения состоит из четырех видов учебных модулей (в скобках приведен примерный объем в процентах от общего числа учебных часов): проблемные лекции (до 25); методы активного обучения (не менее 50); лабораторные и практические занятия (до 15); оздоровительный комплекс (до 10).

Необходимо разрабатывать несколько типовых программ подготовки из расчета 8–10 учебных часов в день. Типовые программы видоизменяются в зависимости от желаний заказчиков, интересов слушателей и сроков проведения.

Составление конкретной программы обучения является достаточно трудным делом, которое целесообразно выполнять директору предприятия или его заместителю по персоналу. Идеальный вариант для фирмы – иметь специалиста по обучению персонала, который умеет разрабатывать обучающие программы, проводить деловые игры и разбор практических ситуаций и т.д. Успех работы этого специалиста будет зависеть от поддержки руководства и от его взаимодействия с опытными коллегами. Но сегодня более распространен другой вариант: в небольшой фирме функции специалиста по обучению персонала выполняет начальник отдела кадров. В этом случае целесообразно обращение к консультантам по управлению, которые помогут выявить слабые места в профессиональной компетенции персонала.

При составлении программы обучения необходимо учитывать целый ряд факторов:

- продолжительность программы обучения и сроки ее проведения;
  - интересы заказчика (предприятия, организации, учреждения) по использованию конкретного набора учебных модулей;
  - сводные результаты индивидуального анкетирования будущих слушателей;
  - место проведения учебных занятий (предприятие или пансионат: пансионат значительно лучше, т. к. на предприятии слушателей «дергают»);
  - состояние учебной базы (число аудиторий, размещение людей, объем сервисных услуг);
  - уровень занятости преподавателей в период проведения обучения (от 4 до 8 ч.);
  - наличие технических средств обучения (доска, кодоскоп, компьютер, видеосистема);
- «типовой распорядок учебного дня (график занятий). В программе обучения, выдаваемой слушателям, должны присутствовать такие разделы:
- общие сведения об учебном заведении;
  - расписание занятий на всю программу (месяц);

- перечень нормативных документов о предприятии (устав, положения, инструкции);
- список преподавателей и администрации учебного заведения;
- список слушателей с их служебными и домашними адресами;
- структура рейтинга слушателей;
- перечень раздаточных методических материалов;
- список рекомендуемой литературы;
- координаты учебного заведения, предприятия, пансионата и план размещения аудиторий.

Оценка эффективности учебной программы. Можно выделить следующие причины оценки эффективности учебных программ.

Необходимость выяснения того, в какой степени в итоге были достигнуты цели обучения. Учебная программа, которая не позволяет достичь требуемого уровня знаний, рабочих показателей, добиться изменения навыков или установок обучающихся в нужном направлении, должна быть изменена или заменена другой программой.

Необходимость убедиться в том, что изменения рабочих показателей обучающихся произошли именно в результате обучения. Для этого можно сравнить профессиональную эффективность работников до и после обучения или сопоставить эти показатели с эффективностью (производственными показателями) работников, не участвовавших в обучении.

Средний работодатель в промышленно развитых странах направляет на цели оценки эффективности учебных программ приблизительно 4% бюджета, выделяемого на обучение и развитие персонала.

Не всегда организация после обучения своих работников добивается желаемого результата. В этом случае возникает необходимость выявления причин неуспеха. Хорошие программы могут быть недостаточно эффективны по многим причинам: возможно, были поставлены нереалистичные или слишком общие цели обучения, сам процесс обучения может быть плохо организован, может быть низкая практическая полезность обучения, были

какие-то срывы по причинам, находящимся вне контроля тех специалистов, которые занимаются организацией обучения. Но, как правило, основной причиной неэффективности обучения является низкая мотивация сотрудников. Анализ причин, по которым данная программа обучения потерпела неудачу, позволяет предпринять в будущем необходимые корректирующие шаги.

Оценка эффективности обучения может проводиться с использованием тестов, опросников, экзаменов и т.п. Оценку эффективности обучения могут осуществлять как обучающиеся, так и преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии. Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавляться от таких учебных программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Можно выделить четыре критерия, обычно используемые при оценке эффективности обучения.

1. Реакция обучающихся. В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они приняли участие. Как они оценивают пользу от обучения? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной? Понравилась ли программа обучения? Как они оценивают работу преподавателей?

2. Усвоение учебного материала. В соответствии с этим критерием определяется объем усвоенного материала. Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.

3. Изменения поведения. В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников после того как, пройдя курс обучения, они возвращаются к своей работе. Главным вопросом здесь является

выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки полученные в ходе обучения.

4. Рабочие результаты. Это критерий, с помощью которого определяется та реальная выгода, которую организация получила в результате проведенного обучения.

Оценить эффективность обучения можно также через какой-то срок после окончания обучения. Оценка эффективности учебы требует больших затрат времени и высокой компетенции специалистов, проводящих эту оценку, и многие организации отказываются от такой оценки, просто полагаясь на то, что любое обучение работников приносит организации пользу и в конечном счете оправдывает себя. На самом же деле, эффективность обучения это не вопрос веры или убеждений, а вполне конкретные результаты, которые можно оценить количественно или качественно.

Качество учебной программы может также оцениваться с точки зрения удовлетворенности обучаемого учебной программой. С этой целью разрабатываются специальные анкеты для слушателей программ обучения, которые позволяют сделать вывод об их удовлетворенности эффективностью занятий, преподавателями, самой программой и т.д.

### 1.3 Новшества в системах повышения квалификации

Среди наиболее многообещающих новшеств в этой (относительно малоосвещаемой) отрасли менеджмента, следует особенно отметить концепцию т.н. «обучающейся организации», позволяющую проводить повышение квалификации персонала с максимальной эффективностью. Идея «обучающейся организации» и вытекающие из нее реальные возможности претворения в жизнь этого подхода внутри российских компаний, появилась только в последние годы с развитием рыночных отношений, формированием иных подходов к бизнесу, признания ведущей роли персонала среди имеющихся ресурсов компаний, а также с переводом книги Питера Сенге

«Пятая Дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации». Можно даже сказать, что концепция «обучающейся организации» – это воплощенная мечта менеджера по персоналу. Просто потому, что едва ли не важнейшая ее задача – непрерывно повышать как свой общий уровень, так и квалификацию своих работников.

Живая организация, как и живой человек, откликается, меняется, то есть обучается средой, с которой она взаимодействует, при этом, не разрушаясь, а сохраняя свое внутреннее главное сущностное состояние (или видение). Можно дать такое определение:

Обучающаяся организация – это команда объединенных единым видением и ценностями сотрудников, которые имеют способность развивать, усовершенствовать рабочий процесс, (а тем самым и продукт этого процесса), отношения, в нем возникающие, а также свое собственное понимание ситуации через постоянное получение обратной связи от своих коллег, клиентов, партнеров, руководителей, то есть от внешней и внутренней среды.

Обучающаяся организация – это организация, которая, получая обратную связь, использует ее как для корректировки рабочего процесса в соответствии с заданной технологией, (это делают или, по крайней мере, должны делать все организации), так и для совершенствования своих способностей на будущее (это делают только обучающиеся организации). Все организации состоят из людей или индивидуумов, которые порождают интеллектуальные модели или укоренившиеся типы мировоззрения, сформированные опытом и формирующие опыт каждой отдельной личности. Именно люди со своими отношениями и взглядами делают организацию живой... либо замедляют ее развитие. Если организация находится в плену отдельных интеллектуальных моделей, то она не формирует новое понимание ситуации в активно изменяющихся условиях рынка. Поэтому в обучающейся организации необходимо постоянное личностное развитие – совершенствование (то есть получение обратной связи и изменение себя).

Для того чтобы быть живой, организация и ее сотрудники должны уметь отслеживать свои собственные точки торможения, ошибок, регрессии. Такowymi в организации являются:

- закрепившиеся стереотипы и мнения в коллективе сотрудников;
- правота отдельных мнений – вместо развития;
- закрытость сотрудников для информации;
- однозначность в отношении – вместо понимания системности и многозначности;
- линейность мышления – вместо признания нелогичности и системности.

При этом организация должна сохранять свою уникальность, идентичность, способность к движению – а значит, должно быть нечто, объединяющее весь коллектив, та причина, из-за которой люди хотят что-то делать вместе; некая единая идея, закреплённая особенностями корпоративной культуры. Именно это общее видение позволяет сохранять целостность и концентрированность усилий.

Организацию можно назвать обучающейся, если она подходит к осмыслению себя и развивается через формирование следующих элементов:

- Системное мышление;
- Групповое обучение;
- Личное совершенствование;
- Понимание коллективных и индивидуальных Интеллектуальных моделей;
- Сотрудники и команда менеджеров имеют Общее видение.

Для закрепления и сохранения навыка обучающейся организации необходимо создать культуру обучения. Эта культура представляет собой накопление предшествующего обучения на основе прежних решений. Принятые исходные установки развития, которые работают достаточно хорошо для того, чтобы считаться действительными для данной конкретной компании, изобретаются, открываются или разрабатываются определенной



группой сотрудников организации в процессе решения проблем. Эти основные установки постоянного обучения, трансформации и развития должны быть преподаны новым членам организации в качестве правильного способа восприятия, мышления и правильного отношения к этим проблемам.

Обучение происходит в организации, когда люди обмениваются своими интеллектуальными моделями, исследуют их и взаимодействуют друг с другом. В соответствии с этим в компании должны поддерживаться на постоянном уровне такие методы обучения в процессе работы, как: Системный подход к анализу любой ситуации.

Некоторые принципы системного мышления:

- Видеть взаимосвязи, а не линейные цепочки причинно-следственных связей.
- Видеть процессы изменений, а не статичные состояния.
- Каждый несет часть ответственности за проблемы, создаваемые системой.
- Мы являемся узниками систем, о существовании которых мы не знаем.
- Правильных ответов не существует. Есть лишь набор потенциальных действий, каждое из которых приносит некоторые желаемые и некоторые непредвиденные последствия.
- Системы не поддаются расчленению и исправлению по частям, системы обладают целостностью, и необходимо работать с целым, а не с его отдельными частями
- Причина и следствие не всегда тесно соотносятся во времени и пространстве, и вследствие этого реальная причина какой-то проблемы может быть неочевидной
- Самые очевидные решения могут оказаться совершенно неэффективными. Если эти решения и действуют, они способны улучшить ситуацию лишь на некоторое время, а в долгосрочной перспективе приведут к ухудшению.

– Люди любят винить в своих трудностях других, но проблемы в любых системах зачастую порождаются включенными в них людьми, а не какими-то внешними силами.

Групповое обучение:

Способ обучения через ведение диалога, причем диалог в данном случае понимается не как защита отдельных мнений, а как сбор и синтез всех точек зрения в одну, максимально вбирающую в себя все высказанное. Цель диалога состоит в выходе за пределы индивидуального понимания ситуации, развитии и расширении этого понимания. В данном процессе важно как рассматривается обучение участвующими в нем сотрудниками.

– Самое важное обучение происходит на рабочем месте, а не в тренинговых классах.

– Самое эффективное обучение – обучение социальное и активное, а не индивидуальное и пассивное.

В процессе обучения решено придерживаться следующих методов или правил:

– Проговаривать то, о чем мы обычно не говоримся.

– Сочетать изучение вопроса и самозащиту (искусство беспристрастного расследования)

– Различать официальные теории (то, что мы говорим) и используемые теории (на основании которых мы действуем)

Личное совершенствование:

У каждого есть собственный цикл индивидуального обучения, состоящий из:

1. Обретенного на рабочем месте конкретного опыта;
2. Размышлений об опыте, понимание смысла и причин произошедшего;
3. Выработанных на основе опыта концепций и обобщений;
4. Испытания данной концепции эмпирическим путем;
5. Повторения и закрепления цикла.

## ГЛАВА 2 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ФОК»

### 2.1 Система обучения и повышения квалификации сотрудников

Компания «Финансовый и организационный консалтинг» (ФОК) создана в 2001 году менеджерами, имеющими опыт работы в крупных корпорациях – «Русский алюминий», «Связьинвест», «Ростсельмаш», «Эмпилс», Nestle

Компания выполнила около 20 относительно масштабных проектов в области стратегии, бизнес-планирования, реструктуризации и регионального развития

В числе клиентов фирмы – ОАО «Газпром», РАО «ЕЭС России», РЖД, НК «Роснефть», АФК «Система», Корпорация «Тактическое ракетное вооружение», АМО «ЗиЛ», федеральные и региональные органы власти

2001 г. ООО «ФОК» внесено в реестр Московской регистрационной палаты за №1027739800868.

2005 г. Приказом Росимущества №34 ООО «ФОК» предоставлена Лицензия на оценочную деятельность.

2005 г. ООО «ФОК» удостоен звания «Поставщик года» в номинации «Научно-исследовательские работы и услуги» (диплом МЭРТ РФ)

2006 г. ООО «ФОК» присвоено звание Официальный Партнер Гильдии поставщиков Кремля.

К ведущим направлениям деятельности компании относятся:

– аудит; оценка; IT – консалтинг; управленческий консалтинг; финансовый консалтинг; инвестиционный консалтинг; стратегический консалтинг.

Организационная структура ООО «ФОК» – экстенсивная (командно – административная), линейно – пирамидальная, в рамках которой представлена как горизонтально – функциональная.

Достоинства – это устойчивость действующей системы, позволяющая сдерживать негативные тенденции.

Недостатки – командно-бюрократический централизм, недостаточная гибкость и восприимчивость к изменениям внешней и внутренней среде.

Закрепление функций по должностям удобнее всего представить в виде следующей таблицы.

Организационная структура фирмы с момента ее образования постоянно совершенствовалась и в настоящее время (01.10.2007) персонал ООО «ФОК» насчитывает около 89 человека:

- 2 человека – Руководство
- 6 человек – руководители проектов образование высшее, возраст 45 лет;
- 10 человек – начальник отдела;
- 4 человека – бухгалтерия (образование высшее) Возраст от 40 до 45 лет, три женщины и один мужчина;
- 4 человек – департамент управления проектами (образование высшее) возраст 38 лет – мужчина;
- 40 человека – аналитики и консультанты проектов (образование высшее) возраст от 25 до 35 лет 20 женщин и 18 мужчин;
- 4 человека – департамент управления персоналом, образование высшее, возраст от 27 до 35 лет, женщины;
- 6 человек – юридический департамент (4 человека с высшим образованием, 2 – со средним специальным) возраст от 25 до 30 лет, женщины;
- 6 человек – департамент оценки (образование высшее) возраст от 35 до 40 лет – мужчины;
- 3 человек – департамент информационных технологий (образование высшее) возраст 25–28 лет – мужчины.

– 4 человека – административно-хозяйственный департамент.

Показатели деятельности персонала удобнее всего представить в виде следующей диаграммы (Рисунок 3).

Так как системе управления ООО «ФОК» присутствуют устойчивые связи и отношения, базирующиеся на положениях, регламентирующих права и ответственность подразделений. А также наличия прямого воздействия руководителей на подчиненных посредством приказов, распоряжений и других документов. Можно с уверенностью декларировать, что в ООО «ФОК» действуют административные методы управления.

В ООО «ФОК» присутствует линейный контроль, осуществляемый генеральным директором, операционный контроль – контроль выполнения консалтинговых и информационных услуг, текущий контроль и его разновидность – фильтрующий. Как правило, в основном используется последующий или заключительный контроль. То есть контроль проводимый, после того как работа выполнена. Основная проблема контроля в ООО «ФОК» является, на мой взгляд, определенная формальность контроля, контроль проводится отчасти для видимости, «страховки» на случай ревизионных и аудиторных проверок, как со стороны руководства, так и со стороны контрольно-надзорных органов.

Коммуникационный процесс в ООО «ФОК» представлен в виде следующих инструментов коммуникационного менеджмента – собраний, семинаров и т.п. корпоративных мероприятий структурных отделов компании. Развита сеть служебной переписки, наличествуют доски объявлений, средства Интернета, межличностного (делового и неофициального общения). Основным препятствием на пути полноценной коммуникации являются, неверный выбор канала, естественная и служебная цензура.

Правовое обеспечение управленческой деятельности в ООО «ФОК» осуществляется посредством регламентирующих документов – положений, приказов, должностных инструкций и т.п.

Работа в компании ООО «ФОК» построена таким образом, что многие вопросы решаются значительно быстрее, чем в других компаниях-дистрибьюторах. Руководство компании ООО «ФОК» всегда открыто для контактов и готово подключиться к решению любой проблеме клиента, применяя по отношению к нему индивидуальный подход. Для совершенствования методов работы фирма ООО «ФОК» периодически проводит опросы клиентов при помощи анкетирования. Действуя совместно, компания ООО «ФОК» и компания-партнер расширяют свои возможности. Объединив усилия, специалисты компании могут добиться:

- Вытеснения из тендера (конкурса на право заключения контракта) конкурирующей компании;

- Разработки удобного финансового механизма взаимодействия.

Благодаря четкой организации работы филиалов и обширной клиентской базы компания ООО «ФОК» имеет возможность координировать совместные проекты для одного заказчика, имеющего разветвленную филиальную структуру по городам. В этих случаях фирма ООО «ФОК» выступает как центральное звено во взаимодействии региональных аналитиков и консультантов друг с другом. Таким образом, решаются вопросы юридического и информационного сопровождения сделок, сервиса и бизнес обслуживания клиентов

Департамент по работе с персоналом компании подчинен непосредственно генеральному директору и состоит из четырех человек: директор департамента управления персоналом, специалиста департамента управления персоналом, рекрутеры и делопроизводителя.

При найме на работу или для подряда на выполнение конкретных программы, задания, услуг (в том числе научных, информационных, организационно-управленческих и т.п.) каждый претендент имеет право представить администрации любую документацию, подтверждающую его квалификацию.

К квалификационным документам относится любое письменное свидетельство, характеризующее уровень образования, деловой активности, профессиональных навыков и умений работника, в том числе дипломы, авторские свидетельства, характеристики, отзывы ученых и специалистов, научные и информационные публикации, экспертные заключения о результатах исследований или разработок и т.п.

В качестве особого квалификационного документа рассматривается представление – рекомендация специалиста, работающего в ООО «ФОК». Администрация вправе устанавливать испытательный срок или объявлять конкурс – как в случае представления работником квалификационной документации, так и при отсутствии ее. Испытательный срок не может превышать трех месяцев. Все условия контракта действуют в течение всего испытательного срока. По окончании испытательного срока администрация вносит в предложения о внесении соответствующих изменений в условия контракта.

Оценивая, насколько эффективна политика управления персоналом с точки зрения управления, хочется отметить, что управление персоналом в компании строится на основе проверенных временем, зарекомендовавших себя с лучшей стороны методах.

Перед тем, как проанализировать кадровый состав и структуру, рассмотрим принципы кадровой политики организации. Она определяет основные принципы, реализуемые организацией в области управления персоналом. Кадровая политика тесно связана с миссией, целями и стратегией развития организации и является основой для построения системы трудовых отношений с персоналом.

Основные ценности в области работы с персоналом:

– уважение к свободе выбора и желания сотрудников работать в организации; создание возможностей для развития профессиональных и деловых качеств сотрудников;

– понимание необходимости создания взаимоотношений в коллективе на основе уважения, взаимовыручки и доброжелательности друг к другу; партнерство, стремления вырабатывать важные для организации решения вместе с сотрудниками;

– стремление к росту жизненного уровня сотрудников, повышая эффективность работы организации;

– честный, творческий подход к работе, восприимчивость к инновациям и профессионализм.

При подборе персонала в ООО «ФОК» используются наиболее приемлемые методы и формы оценки деловых и профессиональных качеств претендентов на вакантные должности. Мы полагаем, что отсутствие полного перечня профессиональных знаний для конкретной должности у претендента не является причиной отказа в предоставлении ему вакантной должности, в случае наличия у претендента высокого потенциала развития, а также необходимых личностных и деловых качеств для работы на данной должности.

При принятии решения о приеме сотрудников на работу кадровым руководителем учитываются достижения и рекомендации с прошлых мест работы.

Конкурсный отбор, как правило, происходит в 3 этапа:

– этап предварительного собеседования – знакомства (на основании резюме и анкеты кандидата),

– этап основного отбора (беседа- интервью и специальные тесты на оценку профессиональных знаний и навыков, проверка рекомендаций и послужного списка),

– этап принятия решения (на заключительном собеседовании с руководителем организации принимается решение о приглашении кандидата на работу в организацию или отклонении кандидатуры).



Для систематизации процедуры отбора первого этапа по согласованию с руководством фирмы нами были разработаны специальные анкеты кандидатов. Вариант такой анкеты показан нами в (Приложении 2).

а) Стиль управления, используемый в ООО «ФОК», соответствует организационной структуре компании. То есть стиль управления командно – административный, бюрократический.

б) Методы и способы принятия управленческих решений вытекают из стиля управления. Принятие решений происходит по ключевым решениям – коллегиально, по остальным, каждым руководителем в рамках своей компетенции.

в) Степень участия рядовых работников в выработке и принятии управленческих решений, соответствует нормам, прописанным в уставе ООО «ФОК» и должностных инструкциях донных работников.

г) Анализируя социально-психологический климат в коллективе ООО «ФОК», приходишь к выводу, что ему присущи как позитивные, так и негативные черты социально-психологический климата большой организации.

д) Отношения между работниками разные, но в основном доброжелательные и ровные. Это обусловлено спецификой организации.

е) Конфликты в ООО «ФОК» существуют, как правило, в служебной сфере, и урегулируются посредством применения руководителями властных полномочий.

ё) Основные же источники конфликтов лежат в личной сфере сотрудников.

Обзор литературы по вопросам развития систем развития кадрового потенциала и совершенствования профессионализма работников как основного механизма развития экономики государства и отдельного предприятия показал, что авторы, исследуя различные внешние рычаги и методы повышения квалификации в деятельности хозяйствующих субъектов, констатируют существенные различия между системами эффективного

управления персонала, принятого в мировой практике, пытаются выявить условия практической эффективности этого необходимого инструмента менеджмента предприятия. Среди этих условий выделяются опыт применения различных форм раскрытия потенциала служащих; своевременное внедрение новейших информационных технологий в сфере обучения персонала; учет факторных показателей финансово-хозяйственной деятельности субъектов рыночных отношений, как оценка целесообразности использования внутренних ресурсов предприятия. Однако все эти условия (как и их комбинация), представляются недостаточными и не вскрывающими действительных базисных оснований. Позволивших бы создать универсальную формулу эффективности системы повышения квалификации персонала.

В целом, большинством авторов экспериментальных и теоретических исследований, как в нашей стране, так и за рубежом определяют развитие потенциала работников предприятия как систему повышения квалификации – обучения, обусловленного изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта.

Большинством ответственных аналитиков-специалистов в сфере менеджмента, подтверждается тезис о том, что в настоящее время проблема повышения квалификации очень актуальна, поскольку от уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации и степень достижения ее целей. Знания, умения, трудовые навыки персонала фирмы становятся все более важным стратегическим ресурсом по сравнению с финансовым и производственным капиталом. В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. По мнению и данным экономистов квалификация рабочих морально устаревает через каждые 10 лет, а потому

каждая организация должна поддерживать соответствие между требованиями современного бизнеса и квалификацией кадров. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране и на денежном рынке, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, солидности, репрезентативности и трезвого расчета.

Как отмечают ученые управленческой сферы, в последние два десятилетия управление профессиональным развитием превратилось в важнейший элемент управления современной организацией. Формами профессионального развития являются – планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение. Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Многие из них создали постоянно действующие учебные центры, институты и университеты. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей статьёй расходов многих компаний.

Основные проблемы ООО «ФОК» лежат в плоскости как внешней, так и внутренней среды. Во внешней, это в первую очередь выстраивание своей деятельности в условиях реформы внедрения инновационных технологий в бизнесе. Во внутренней, это преодоление негативных проявлений бюрократической системы управления, для решения внешней проблемы.

В области проблем квалификации персонала отмечено отсутствие единой интегрированной системы обучения руководства и персонала компании без отрыва от коммерческой деятельности.

## 2.2 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом

Как показало исследование консалтинговой компании ООО «ФОК», каждый третий опрошенный сотрудник считает, что время, проведенное на занятиях по повышению квалификации, можно использовать гораздо эффективнее.

Программы тренингов, должны сочетать изучение новых технологий с обучением более «тонким» предметам – искусству общения, и т.д., что даст сотрудникам всестороннее понимание проблем современного бизнеса. Опрос показал, что более высокооплачиваемые сотрудники стремятся участвовать в программах развития персонала, сулящих немедленную выгоду. Менее оплачиваемых сотрудников интересует долгосрочная перспектива своего развития – они рассматривают обучение как очередную ступень карьерной лестницы.

В связи с изложенными проблемами предлагается ввести качественно новую поэтапную программу обучения персонала ООО «ФОК».

Целью обучения персонала является предоставление возможности сотрудникам организации получения необходимых знаний и навыков для решения поставленных перед ними задач, повышения профессионального уровня и развития, необходимых в работе деловых качеств. План и бюджет обучения должны составляться и утверждаться ежегодно с учетом целей и задач, стоящих перед подразделениями и сотрудниками организации. Компания ООО «ФОК» должна применять при обучении персонала различные виды, способы и формы обучения в зависимости от их целесообразности и эффективности. Должен проводиться регулярный мониторинг, оценка качества и эффективности учебных программ. При инвестировании средств ООО «ФОК» в обучение сотрудников, организация и сотрудник должны договариваться о взаимных гарантиях на основе соглашения. Также в компании должны создаваться возможности для самообучения персонала

Основными направлениями обучения (в силу реализации основных потребностей менеджеров Руководящего звена) руководства компании являются:

- приобретение практических знаний управления в сфере бизнеса;
- приобретение практических умений в данной сфере (как ознакомление с отечественным опытом решения практических организационно-управленческих проблем).

Следует указать общую цель, которая должна быть достигнута руководством ООО «ФОК» в ходе повышения квалификации и переквалификации управленцев – Умение организации, управления и контроля труда персонала. В ходе достижения данной цели приобретаются следующие практические навыки:

- постановка конкретных проблем (задач) и последовательность их практического решения (наука создания управленческих алгоритмов); наука комплексной организации целей, задач, решений и их ресурсное обеспечение;
- создание программно-целевого управления (дерево целей, система мер по их достижению, организаций и контроль обеспечивающей организационной структуры;
- ее ресурсное обеспечение;
- научная организация труда руководителя (информационная система, организация рабочего места, техника личного труда, рациональное использование времени или тайм-менеджер);
- управление конфликтами в группе (коллективе);
- психология общения с разными работниками;
- мотивация труда персонала, включая оценку и оплату труда;
- социальная инфраструктура в компании ООО «ФОК».

Следует отметить, что в процессе повышения квалификации персонала использовались методы «педагогического (аудиторного) маркетинга», когда в режиме «раннего (до аудиторного) анализа» или «сегодня в аудитории» где выявлялись потребности конкретных обучаемых в области Менеджмента.

Такие методы довольно эффективны, поскольку не требуют больших затрат времени и средств, позволяют составлять обучающие программы в соответствии с потребностями, а также применять гибкие обучающие технологии.

После квалификационного обучения руководства, менеджерами

Необходимо внедрить концепцию профессиональной подготовки переподготовки кадров компании. Поскольку как показала практика экспериментальное внедрение Программы обучения профессиональной подготовки и переподготовки кадров существенно повышает мотивацию труда сотрудников имеет смысл, как мне представляется остановиться на ней подробнее.

Одним из оптимальных путей эффективной подготовки профессиональных кадров для ООО «ФОК» явилось использование богатейшего опыта британских коллег.

Как результат реализации совместного англо-российского проекта «Партнерства в сфере малого и среднего бизнеса» была разработана программа «Профессиональная подготовка и переподготовка кадров в компаниях малого и среднего бизнеса».

Цель системы обучения – организация необходимой специальной подготовки сотрудников, соответствующей профессиональным квалификационным стандартам, способствующей предоставлению клиентам высокого уровня обслуживания.

Основной задачей является предоставление сотрудникам разных уровней квалификации возможности приобретения знаний, навыков и умений, необходимых для профессионального исполнения работы в рамках данной компании.

Данная система коренным образом отличается от традиционных систем обучения, внедренных на территории Москвы и Московской области. Прежде всего, тем, что процесс обучения персонала происходит непосредственно на рабочем месте, в рамках того или иного хозяйствующего субъекта.

Сотруднику, принятому на работу в ООО «ФОК» не обязательно иметь специальное образование, он может получить определенный уровень квалификации, пройдя специальный курс обучения. Базовым уровнем для подготовки кандидатов служит наличие у них среднего школьного образования.

Обучение в рамках данной системы предполагает усвоение кандидатами системы знаний через соответствующие виды учебной деятельности, такие как чтение, осмысление, обсуждение, наблюдение, решение проблемных ситуаций, моделирование, деловые игры и тренинги, практическая работа, рефлексия, самостоятельная работа.

#### Основа системы обучения

Данная система предполагает обучение кандидатов в соответствии тремя уровнями профессиональных квалификационных стандартов. За основу работы сотрудников в малом и среднем бизнесе принят ряд адаптированных разделов Стандартов Национальной Профессиональной Квалификации Великобритании.

В соответствии с наличием трёх уровней профессиональной квалификации разработаны программы трех курсов профессионального обучения, общими принципами которых являются:

- максимальная заинтересованность организации в подготовке кадров и сохранении трудовых отношений с сотрудниками, независимо от уровня или наличия у них специального образования;
- обеспечение всем сотрудникам учреждения равных возможностей в получении доступа к обучению и приобретению определенного уровня квалификации;
- вовлечение в процесс обучения всего персонала, занятого непосредственной реализацией услуг и продажей продукции, организацией и управлением персоналом;
- применение системы наставничества, направленной на поддержку кандидата в процессе обучения;

Программа построена на поэтапном обучении кандидатов:

1 этап – курс «Введение в должность» (для кандидатов каждого уровня квалификации);

2 этап – базовое обучение:

– индивидуальная программа по обучению кандидатов под руководством методистов;

– групповые тренинги и теоретические занятия;

– практическое обучение кандидатов на рабочем месте;

3 этап – оценка теоретических знаний и практической деятельности кандидата.

1 этап обучения

1) курс «введение в должность»

Данный курс создан на основе перечня информации необходимой каждому сотруднику для осуществления непосредственной деятельности на рабочем месте.

Целью курса «Введение в должность» является формирование эффективной деятельности сотрудников в рамках компании ООО «ФОК» и решение кадровой проблемы, а также предоставление новым членам коллектива возможности осознать свою роль и адаптироваться к работе в компании.

Расторжение трудового договора с тем или иным сотрудником влечет за собой негативные последствия для любого бизнеса и причиняет ощутимый материальный ущерб, особенно в том случае, когда квалифицированный сотрудник переходит в другую компанию, поэтому администрации учреждения необходимо всячески демонстрировать заинтересованность в каждом сотруднике, компетентно выполняющем работу.

Задачей данного курса является – оптимальная организация процесса введения в должность, с целью формирования мотивации сотрудников к осуществлению трудовой деятельности в ООО «ФОК».

Задачи курса:



1. Проинформировать сотрудника о структуре и принципах работы компании;

2. Предоставить новому сотруднику ООО «ФОК» практические рекомендации по работе с клиентами.

2). Индивидуальная программа по введению в должность предусматривает предоставление новому сотруднику пакета печатной информации. В том числе:

- схемы структур Управления ООО «ФОК» и подразделений данной компанией

- Информация об организации: наименование, юридический адрес и контактные телефоны ООО «ФОК»; цели и принципы деятельности; должность вновь принятого на работу сотрудника, рабочее место, фамилия и должность непосредственного руководителя нового сотрудника; специфика системы оплаты труда, премирование; льготы; ежегодные и прочие отпуска, и т.д.;

- должностные обязанности сотрудника;

- режим работы компании (или ее подразделения); образцы документации

Вместе с информационным пакетом сотруднику выдаются наборы профессиональных квалификационных стандартов.

В течение первых недель работы нового сотрудника, оценка его деятельности должна быть направлена, прежде всего, на выявление тех трудностей, с которыми ему пришлось столкнуться в процессе адаптации к работе в новой организации. Важно, чтобы новый сотрудник имел возможность высказать свое мнение о деятельности организации, о том, как им воспринимаются существующие правила.

Информация о прохождении сотрудниками курса «Введение в должность» фиксируется сотрудниками, ответственными за обучение. Кандидат, получивший основные знания по обслуживанию клиентов, а также

о персональной роли в рамках компании ООО «ФОК» получает возможность продолжить курс обучения, поднявшись на следующую ступень.

## 2 этап обучения

### 1) индивидуальное обучение кандидатов

Индивидуальное обучение кандидатов проходит по специальной программе, которая включает в себя самостоятельное изучение теоретических разделов.

### 2) Тренинги

Наряду с самостоятельной подготовкой, кандидаты принимают участие в тренингах, темы которых определяются разделами стандартов, необходимых для освоения кандидатами того или иного уровня квалификации.

Тренинги способствуют совершенствованию стиля поведения сотрудников в процессе трудовой деятельности, обеспечивают улучшение отношений между людьми на рабочем месте, потому что открывают для них конкретные навыки коммуникации. Они базируются на развитии у кандидатов осознания того факта, что каждый человек имеет свое восприятие действительности, и необходимо проявлять гибкость по отношению к окружающим нас людям. В процессе тренингов люди учатся на собственном опыте и постепенно приобретают умение никому не навязывать свое мнение.

Благодаря тренингам сотрудники становятся более внимательными к нуждам окружающих и начинают сознательно учитывать последствия своих действий как внутри, так и вне организации. Влияние тренингов проявляется в появлении у сотрудников уверенности в процессе публичных выступлений, чуткости при коммуникации с окружающими, умения эффективно влиять на них, побуждая к действию.

Полезность упражнений, предлагаемых сотрудникам в процессе тренингов, обеспечивается возможностью связать полученные навыки с деятельностью непосредственно на рабочем месте.

Благодаря тому, что обучение проходит на рабочем месте, кандидаты имеют возможность применять, приобретаемые знания, навыки и умения, в практической деятельности.

В роли наставника выступает сотрудник компании ООО «ФОК», имеющий соответствующий уровень профессиональной квалификации. Наставник призван обучить кандидата применять, полученные теоретические знания в практической деятельности, а также научить общим и специфическим приемам, необходимым в процессе работы. В обучение кандидата на рабочем месте вовлекаются другие члены данного подразделения ООО «ФОК» или его подразделений, которые оказывают своему коллеге эффективную помощь и поддержку в приобретении мастерства.

Процесс обучения и оценки деятельности на рабочем месте тщательно планируется наставником совместно с кандидатом. При их взаимодействии происходит обсуждение прогресса в области практической деятельности и комплектуется портфель документов, свидетельствующий о компетентности кандидата и соответствии его тому или иному уровню профессиональной квалификации.

Система присвоения кандидату определенной степени профессиональной квалификации основана на достижении им определенного уровня знаний, навыков и умений в соответствии со стандартами профессиональной квалификации. Для проверки качества усвоения теоретического материала, а также качества выполнения задач, ежедневно предлагаемых кандидату в процессе трудовой деятельности, разработана и введена определенная система оценки.

#### 1. Оценка теоретических знаний

Оценка теоретических знаний производится специалистами, отвечающими за теоретическое обучение. Она производится следующим образом:

- 1) оцениваются ответы на вопросы и выполнение упражнений;

2) заполняются специальные опросники, а также оцениваются результаты теоретических занятий и тренингов.

## 2. Оценка наставником деятельности кандидата на рабочем месте

Данная оценка производится наставниками в соответствии со специально разработанной инструкцией. Для наставников разработаны формы наблюдения за деятельностью кандидатов на рабочем месте, пояснения к заполнению, которых также даны в инструкции.

Система оценки теоретических знаний и практической деятельности кандидата.

Свидетельствами компетентности кандидата по разделам стандартов могут являться:

– результаты проделанной работы, которые оцениваются наставником в процессе прямого наблюдения за деятельностью кандидата на рабочем месте.

– свидетельства окружающих, наблюдавших за работой кандидата, а также его подопечных.

– действия кандидата в рамках смоделированных ситуаций.

– умение анализировать различные практические ситуации.

– устные или письменные ответы на вопросы руководителя по обучению или наставника кандидата, позволяющие определить степень понимания кандидатом теоретического материала и возможности применения полученных знаний на практике.

Необходимо изменение административных методов управления на программно-целевые наиболее оптимально отвечающие современным условиям ведения бизнеса.

Помимо этого необходимо внедрение дополнительной системы премирования сотрудников, своевременно и успешно прошедшим курсы повышения квалификации и получившим высокую оценку по итогам обучения.

## 2.3 Обоснование экономической эффективности проектных мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «ФОК»

Повышение квалификации и своевременное развитие персонала в компании «ФОК» обеспечит организации постоянный приток и развитие высококвалифицированных специалистов, что не может отразиться на повышении прибыли и рентабельности компании в будущем.

Однако практика участия в хозяйственно-экономической деятельности компании показывает, что помимо внедрения успешной программы квалификации персонала необходимо мотивировать сотрудников компании для более активного участия последних в программе повышения квалификации. А это можно добиться только одним способом: системой материального стимулирования труда.

В соответствии с полученными при опросе результатами мотивированности сотрудников для своевременного повышения квалификации каждого и с учетом особенностей деятельности консалтинговой компании ООО «ФОК» для основных категорий служащих целесообразно ввести систему оплаты труда на основе базового размера в зависимости от уровня квалификации работника. Такая система гарантирует более высокую оплату квалифицированным работникам, стимулирует приобретение более высокой квалификации, ставит уровень заработной платы в зависимость от возможностей работника.

Базовый размер оплаты труда – уровень, в рамках которого дифференцируется оплата труда работников с конкретными трудовыми характеристиками, в нашем случае – в зависимости от уровня квалификации. Уровню квалификации соответствует определенный квалификационный балл. Для подтверждения или пересмотра квалификационного балла с определенной периодичностью должна проводиться оценка персонала предприятия (Приложение 4).

В связи с предложенной программой, повышения квалификации, мотивации и развития персонала компании ООО «ФОК» при работе с персоналом необходимо учитывать следующие факторы:

1. Необходимо ежегодно анализировать ситуацию по повышению профессиональной квалификации своих сотрудников. Анализ включает в себя количественную и качественную информацию о том, сколько и кто именно из сотрудников прошел обучение, когда, по каким темам, в каких обучающих организациях. Проводить опрос сотрудников на предмет выявления их потребностей в обучении.

2. Ежегодно планировать и организовывать внутреннее обучение своих сотрудников по различным актуальным направлениям деятельности компании собственными силами или с приглашением внешних специалистов. По итогам обучения обязательна обратная связь от слушателей курсов.

3. Оплачивать обучение своего сотрудника в других компаниях, если эти курсы соответствуют его основной деятельности, и будут способствовать повышению эффективности его работы.

4. Руководство может дополнительно поощрить сотрудника, если тот прошел обучение по собственной инициативе, и оплатил его самостоятельно.

5. Руководство должно создавать условия, в которых активизируется деятельность сотрудников по самообразованию: включение в различные проекты, исследования, написание статей, монографий и т.п.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование по проблеме системы повышения квалификации персонала на предприятии на примере компании ООО «ФОК» позволяют сделать выводы, которые следует сформулировать в качестве положений выносимых на защиту.

Обзор литературы по вопросам развития систем развития кадрового потенциала и совершенствования профессионализма работников как основного механизма развития экономики государства и отдельного предприятия показал, что авторы, исследуя различные внешние рычаги и методы повышения квалификации в деятельности хозяйствующих субъектов, констатируют существенные различия между системами эффективного управления персоналом, принятого в мировой практике, пытаются выявить условия практической эффективности этого необходимого инструмента менеджмента предприятия. Среди этих условий выделяются опыт применения различных форм раскрытия потенциала служащих; своевременное внедрение новейших информационных технологий в сфере обучения персонала; учет факторных показателей финансово-хозяйственной деятельности субъектов рыночных отношений, как оценка целесообразности использования внутренних ресурсов предприятия. Однако все эти условия (как и их комбинация), представляются недостаточными и не вскрывающими действительных базисных оснований. Позволивших бы создать универсальную формулу эффективности системы повышения квалификации персонала.

Большинством аналитиков-специалистов в сфере менеджмента, подтверждается тезис о том, что в настоящее время проблема повышения квалификации очень актуальна, поскольку от уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации и степень достижения ее целей. Знания, умения, трудовые навыки персонала фирмы становятся все более важным стратегическим ресурсом по сравнению с финансовым и

производственным капиталом. В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. По мнению и данным экономистов квалификация рабочих морально устареет через каждые 10 лет, а потому каждая организация должна поддерживать соответствие между требованиями современного бизнеса и квалификацией кадров. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране и на денежном рынке, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, солидности, репрезентативности и трезвого расчета.

Как отмечают ученые управленческой сферы, в последние два десятилетия управление профессиональным развитием превратилось в важнейший элемент управления современной организацией. Формами профессионального развития являются – планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение. Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Многие из них создали постоянно действующие учебные центры, институты и университеты. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей статьёй расходов многих компаний.

Как отмечают специалисты, сегодня организации рассматривают профессиональное обучение как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей и обеспечивающий подготовку работников совершенно нового качества, способных действовать нестандартно, энергично и неординарно.

Основные проблемы ООО «ФОК» лежат в плоскости как внешней, так и внутренней среды. Во внешней, это в первую очередь выстраивание своей деятельности в условиях реформы развития инновационного бизнеса. Во



внутренней, это преодоление негативных проявлений бюрократической системы управления, для решения внешней проблемы.

В области проблем квалификации персонала отмечено отсутствие единой интегрированной системы обучения руководства и персонала компании без отрыва от коммерческой деятельности.

В связи с изложенными проблемами предлагается ввести качественно новую поэтапную программу обучения персонала ООО «ФОК».

Целью обучения персонала является предоставление возможности сотрудникам организации получения необходимых знаний и навыков для решения поставленных перед ними задач, повышения профессионального уровня и развития, необходимых в работе деловых качеств. План и бюджет обучения должны составляться и утверждаться ежегодно с учетом целей и задач, стоящих перед подразделениями и сотрудниками организации. Компания ООО «ФОК» должна применять при обучении персонала различные виды, способы и формы обучения в зависимости от их целесообразности и эффективности. Должен проводиться регулярный мониторинг, оценка качества и эффективности учебных программ. При инвестировании средств ООО «ФОК» в обучение сотрудников, организация и сотрудник должны договариваться о взаимных гарантиях на основе соглашения. Также в компании должны создаваться возможности для самообучения персонала

Основными направлениями обучения (в силу реализации основных потребностей менеджеров Руководящего звена) руководства Центра являются:

- приобретение практических знаний управления в сфере бизнеса;
- приобретение практических умений в данной сфере (как ознакомление с отечественным опытом решения практических организационно-управленческих проблем).

В связи с предложенной программой, повышения квалификации, мотивации и развития персонала компании «ФОК» при работе с персоналом необходимо учитывать следующие факторы:

1. Необходимо ежегодно анализировать ситуацию по повышению профессиональной квалификации своих сотрудников. Анализ включает в себя количественную и качественную информацию о том, сколько и кто именно из сотрудников прошел обучение, когда, по каким темам, в каких обучающих организациях. Проводить опрос сотрудников на предмет выявления их потребностей в обучении.

2. Ежегодно планировать и организовывать внутреннее обучение своих сотрудников по различным актуальным направлениям деятельности компании собственными силами или с приглашением внешних специалистов. По итогам обучения обязательна обратная связь от слушателей курсов.

3. Оплачивать обучение своего сотрудника в других компаниях, если эти курсы соответствуют его основной деятельности, и будут способствовать повышению эффективности его работы.

4. Руководство может дополнительно поощрить сотрудника, если тот прошел обучение по собственной инициативе, и оплатил его самостоятельно.

5. Руководство должно создавать условия, в которых активизируется деятельность сотрудников по самообразованию: включение в различные проекты, исследования, написание статей, монографий и т.п.

Таким образом, выбор такого варианта развития фирмы позволяет достигнуть запланированных уровней, как объемов продаж, так и прибыли. Значит, этот вариант развития можно выбрать как приоритетный.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации – «Российская газета», №237, 25 декабря 2004 г.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2002 г. №197-ФЗ (действующая редакция)
3. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть 1 от 30.11.1994 №51-ФЗ // СЗ РФ, 05.12.1994, №32, ст. 3301 (с изменениями от 20 февраля, 12 августа 1996 г., 24 октября 1997 г., 8 июля, 17 декабря 1999 г., 16 апреля, 15 мая 2001 г., 21 марта, 14, 26 ноября 2002 г.).
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая). Закон РФ от 26.01.96 г. №14-ФЗ // СЗ РФ, 29.01.1996, №5, ст. 410. в ред. от 17,12,99 г.
5. ФЗ «О защите конкуренции» от 26.07.2006 г. №135-ФЗ // СЗ РФ №8. 2006. Ст. 1324.
6. Приказ Федеральной Антимонопольной службы ОТ 2 февраля 2005 г. №12 «Об утверждении правил рассмотрения дел о нарушениях антимонопольного законодательства» // Зарегистрировано в Министерстве юстиции РФ 26 апреля 2005 г. №6557
7. ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН «О РАЗВИТИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» (С ИЗМЕНЕНИЯМИ НА 18 ОКТЯБРЯ 2007 ГОДА) ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ ОТ 18 ОКТЯБРЯ 2007 ГОДА №230-ФЗ (РОССИЙСКАЯ ГАЗЕТА, №237, 24.10.2007).
8. Алиев В.Г., Доходян С.В., Организационное поведение / учебное пособие, Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 2004, с. 275
9. Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. М.: Экономика, 2007, с. 254
10. Батьковский А., Попов С. «Приемы мотивации к труду и профессиональному росту» // Проблемы теории и практики управления 2004 г. №2.

11. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / перевод с английского, М.: Инфра-М, 2007, 280 с.
12. Воронина Л. «Смотрите кто пришел...» // Управление персоналом №1, 2005.
13. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала / учебное пособие, Ростов-на-Дону, «Феникс», 2007., с. 450
14. Голушко А. «Замысловатый мотив» // Управление персоналом 2004 г. №3.
15. Емельянов А.Л. Уровни профессионализма в управленческой деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. 2007 №5 (94).
16. Карпов А.В. Психология менеджмента / учебное пособие, М.: Гардирика, 2004, с. 438
17. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: учебник, М.: Инфра-М, 2006, с. 395
18. Круглов М.И. «Структура управления коллективом», Москва, «Русская деловая литература», 2004., с. 515
19. Лукьянова Т.Н., Убиенных Т.Н., Эйдельман Я.Л. Культурные детерминанты отношения к труду // Россия реформирующаяся / Под ред. Л.М. Дробижевой. М.: Academia, 2006. с. 295
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», М.: «Дело», 2005., с. 875
21. Мильнер Е.Г. Теория организации / учебник 2-е изд., М.: Инфра-М, 2005, с. 586
22. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. Учебник. М.: Финстатинформ, 2005, с. 735
23. Паркинсон С., Рустомжи М., «Искусство управления»: пер. с англ., Москва, «ФАИР-ПРЕСС», 2007 г. с. 456
24. Патрик Фосис, «30 минут для овладения методами мотивации персонала», Москва, изд. «Лори», 2005 г., стр. 129

25. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / учебник, М.: Аспект-Пресс, 2007, с. 397
26. Россия в цифрах, / экономико-статистический справочник, М.: Финансы и статистика, 2004, 834 с.
27. Сарно А.А. Поддержка и регулирование мотивационных процессов в сфере трудовых отношений. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 2004. – с 190
28. Семенов А.К. Современный менеджмент. Курс лекций. Волгоград: Истра. 2006.
29. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. Учебник. М.: ИНФРА\_М, 2005.
30. Старобинский Э.Е. Как управлять, М.: Бизнес-школа, «Интел-Синтез», 2006.
31. Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство \ учебное пособие, М.: Инфра-М. 2004. С. 562
32. Супрунова Е.В. Место и роль человеческого капитала в развитии персонала службы сервиса в условиях социальной рыночной экономики // история управленческой мысли и бизнеса: Научные труды IV международной конференции, М.: МГУ, ТЕИС, 2005, с. 320
33. Тарасов В.К. Персонал – технология, отбор и подготовка менеджеров, Санкт-Петербург, «Питер», 2007, с. 590
34. Теория организации и организационное проектирование. Учебное пособие. / под ред. Т.П. Фокиной, Ю.А. Корсакова. Саратов: СГУ. 2005.
35. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента, М.: норма, 2006, с. 410
36. Трифильцева Н.П. Мы все учились понемногу // Управление организацией №8. 2006.
37. Уразов В.А. проблемы и перспективы бизнес образования Россиян // Основы менеджмента. 2005 №7.
38. Уткин Э.А. Управление фирмой. М.: Анамс. 2005.

39. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: учебно-практическое пособие. 2-е издание переработ. и доп. М.: АО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез». 2005.
40. Цветаев В.М. «Управление персоналом», Санкт-Петербург, «Питер», 2005 г., с. 535
41. Шекшня С.В. Управление персоналом современного предприятия сервиса, М.: Вымпел, 2005, с. 280
42. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. М.: Дом педагогики, 2005, с. 314
43. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента. М.: Инфра-М. 2005.
44. Холл Р.Х. Организации: структура, процессы, результаты. Учебное пособие. Санкт-Петербург: Питер. 2005