# Совершенствование системы управления персоналом в современной организации

2017

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1. Базовые кадровые технологии: структура и функции системы управления персоналом в организации

1.2. Современные кадровые технологии в управлении персоналом организации

1.3. Обзор зарубежного опыта управления персоналом

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ТЕХИННОВАЦИИ»

2.1. Краткая характеристика ООО «ТехИнновации» и ее организационной структуры управления

2.2. Анализ организационно-финансовых результатов деятельности ООО «ТехИнновации»

2.3. Оценка кадровых технологий управления персоналом в организации

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ТЕХИННОВАЦИИ»

3.1. Методы совершенствования системы управления персоналом

3.2. Формирование команды проекта

3.3. Экономическое обоснование предложенных мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1. Базовые кадровые технологии: структура и функции системы управления персоналом в организации

В современном мире успех любой организации определяют человеческие ресурсы. Основная цель управления персоналом - обеспечить качественное и рациональное формирование, освоение и развитие человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности организации и удовлетворения личных потребностей ее работников [15, с.115].

Система управления персоналом в организации определена компонентами, которые представлены на рисунке 1.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

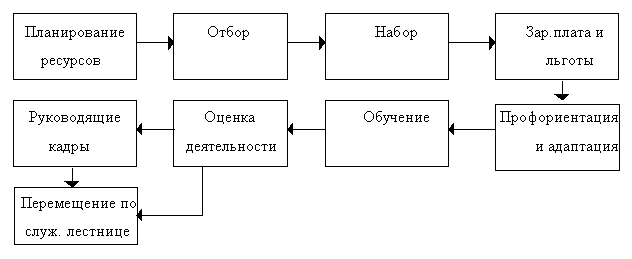


Рис.1. Компоненты управления трудовыми ресурсами организаций [17, с.88]

Успех производственно-хозяйственной деятельности на рынке в значительной степени зависит от эффективности использования человеческих ресурсов, что обуславливает результативность предприятия и позволяет достичь удовлетворение потребностей клиентов.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Успех компании в целом зависит от успеха каждого сотрудника. В условиях постоянного роста экономики все труднее находить готовых специалистов на рынке труда. Постоянно растущий спрос на рынке труда приводит к повышению затрат на оплату труда. И даже, если удается «купить» сотрудника с необходимой квалификацией, то далеко не каждый человек может «вписаться» в организацию, ведь у каждой компании есть свои требования к персоналу, уникальный способ ведения бизнеса. Эффективным разрешением проблемы кадрового дефицита может стать целенаправленная работа по развитию персонала в соответствии со стратегией компании.

В условиях глобализации бизнеса и высокоэффективных механизмов распространения информации о способах конкуренции фирм между собой, именно рабочая сила становится важнейшим источником конкурентного преимущества на рынке.

Управление персоналом является специфической функцией менеджмента.

Содержание выполняемых в пределах функции управления персоналом организации видов работ зависит от организационного статуса управленческих звеньев, а характер участия определенного управленческого звена определяется системой разделения труда в общем процессе управления персоналом организации.

Основную часть работы относительно управления персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, которые довольно часто недостаточно подготовлены к этой деятельности и не получают при этом необходимой консультативной и методической помощи.

Система управления персоналом ориентирована на различные направления: от обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами до ориентации на управление трудовыми отношениями в трудовом коллективе и организацией рабочего времени.

1.2. Современные кадровые технологии в управлении персоналом организации

В экономике современной России, кадровая политика понимается как правила, нормы и цели, совокупность которых направлена на работу с персоналом. Кадровая политика является основой управления персоналом, благодаря которой производиться реализация целей и задач поставленные организацией для дальнейшего процветания [1, с. 245]. Формирование кадровой политики выполняется руководством организации и отделом кадров в организации.

Основным направлением в организации, прежде всего, является кадровая политика, которая обеспечивает контроль и баланс численного и качественного состава кадров. Все эти процессы выполняются, основываясь на законодательную базу, на состояние рынка труда.

Сформированная система управления в организации (в частности, в организации общественного питания) ориентирована на следующие нормативные акты:

* Конституция РФ [1].
* Трудовой кодекс РФ [2].
* Федеральный Закон РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации [3].

Инструментарием в управлении персоналом выступают кадровые технологии. Основными кадровыми технологиями являются планирование и прогнозирование персонала, набор, отбор, найм, оценка, прием персонала, обучение.

Ниже основные кадровые технологии рассмотрены подробнее.

Система отбора и найма.

Набор специалистов – это комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

Отбор - это отсеивание из набора при помощи инструментов. Отбор специалистов – это комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

Система обучения.

Необходимость обучения персонала организаций определена важностью достижения их конкурентных позиций на рынке и их перспективного развития, поскольку от квалификации сотрудников зависит финансовый результат деятельности организации.

В рамках сформированных систем управления организаций формирование систем обучения сотрудников необходимо (в исследуемом пабе Morrigan система обучения не сформирована).

Цели системы обучения сотрудников – обеспечение организации высококвалифицированными кадрами для целей обеспечения максимально возможного финансового результата и повышения конкурентных позиций на рынке [31, с.84]. Основными задачами системы обучения в организации можно назвать следующие [28, с.36]:

* обеспечение высококвалифицированного штата сотрудников;
* обеспечение максимально возможных показателей труда;
* обеспечение роста производительности труда;
* предоставление высококачественных работ (услуг);
* проч.

Цели системы обучения персонала представлены на Рисунке 2 в соответствии с мнением Гришина Р.И. [13, с.25].

Цели системы обучения персонала

Административные цели системы обучения персонала, среди которых возможность карьерного роста, перевод на другое место работы

Информационные цели системы обучения персонала, к которым относится установление заработной платы в зависимости от уровня образования, стажа и проч.

Мотивационные цели системы обучения персонала, к которым относится установление дополнительных поощрений для работника в зависимости от его профессиональной компетенции и личных умений.

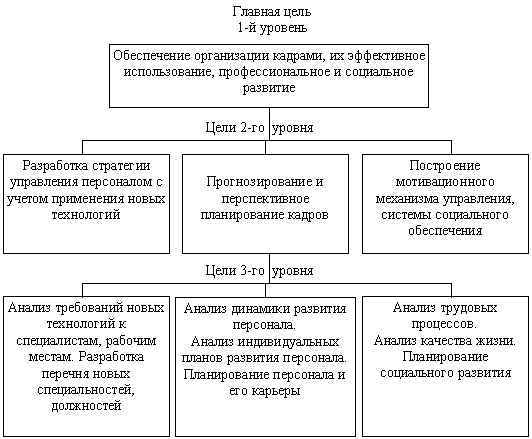


Рис.2. Цели системы обучения персонала организаций [13, с.25]

В соответствии с рис.2 можно отметить, что система обучения персонала ориентирована на административные, информационные и мотивационные цели.

Система деловой оценки.

В организации для оценки квалификации персонала важна система оценки. Деловая оценка персонала должна быть основана на реальных сведениях о работнике (его уровню образования, курсов, личных компетенций), оценка должна быть строго объективна, субъективистский характер неприемлем для деловой оценки сотрудника. Все данные в рамках деловой оценки должны быть достоверными (например, в рамках анализа образования работника важно подкрепить его дипломом о высшем или средне-специальном образовании). Деловая оценка также должна быть ориентирована на перспективу (поскольку одной из основных задач деловой оценки персонала является планирование карьеры работника). Для современных отечественных организаций проблема деловой оценки персонала является актуальной, поскольку трудовые ресурсы – стратегически важный элемент результативной трудовой деятельности, руководству необходимо адекватно оценить профессиональные и квалификационные качества сотрудников для целей принятия решения об их развитии (или дальнейшем стимулировании трудовой активности) [12, с.308].

В настоящее время проблема деловой оценки персонала определена во многом недостаточным объемом финансирования указанного направления, при этом, незаинтересованность руководителей организаций в обеспечении финансирования системы деловой оценки во многом определена отсутствием методики оценки влияния квалификационных качеств работников на финансовые результаты деятельности организаций и обеспечение их конкурентных позиций.

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления персоналом, при этом, в настоящее время в рамках систем управления персоналом стран мира роль деловой оценки работников занимает значительные позиции. В рамках современных систем менеджмента (управления) зарубежных стран немаловажное значение уделяется проблеме деловой оценки персонала. Деловая оценка персонала важна для целей установки соответствия умений и навыков работников занимаемым ими должностям, при этом, оценка результатов труда являет собой составную часть общей системы деловой оценки [30, с.104].

Место системы деловой оценки персонала в общей системе управления персонала зависит от проводимой в организации кадровой политики. Основные этапы, определяющие содержание процесса комплексной деловой оценки, включают следующие составляющие элементы [14, с.36]:

* анализ анкетных данных сотрудников;
* мониторинг и обобщение всех возможных сведений о работнике;
* организация проверочных испытаний для принятого на работу сотрудника;
* проведение собеседования с принятым на работу сотрудником.

В рамках проведения оценки персонала необходимо ориентироваться на расчет показателей, которые позволят обобщить вывод о квалификационных навыках и умениях сотрудника [8, с.305]. Для оценивания уровня квалификации персонала обычно используют использовать две группы показателей [18, с.212]:

* показатели оценки уровня профессиональных знаний сотрудника;
* показатели оценки практических навыков сотрудника.

В рамках деловой оценки персонала также применяется балльная система качеств работника на основе анкетирования:

* «5», если сотрудник дал 90% и более правильных ответов;
* «4», если сотрудник дал 80% и более, но менее 90% правильных ответов;
* «3», если сотрудник дал 70% и более, но менее 80% правильных ответов;
* «2», если сотрудник дал менее 70% правильных ответов.

Помимо индивидуальной оценки сотрудника также необходима оценка коллектива (складывается как средняя арифметическая из оценки всех сотрудников коллектива). Оценка всего коллектива позволяет определить общий квалификационный уровень сотрудников. Все же, для выявления «слабых звеньев» необходима оценка каждого из сотрудников по отдельности.

Итоговая оценка практической деятельности сотрудника находится по правилу средней арифметической.

Важно сказать, что в настоящее время не сформировано унифицированной единой методики оценки персонала в России, так же, как и за рубежом. Ввиду указанного факта организации вырабатывают собственные методические рекомендации по оценке персонала.

Что касается страновых различий, можно отметить, что, к примеру, в США в рамках деловой оценки ориентир определен анализом профессиональных качеств и умений, при этом, личностные качества практически не учитываются; в Японии, напротив, при деловой оценке персонала помимо профессиональных качеств важна роль и личных качеств работника (на указанную систему в последнее время также ориентируются российские и западные компании) [22, с.56].

В США в рамках проблемы деловой оценки персонала можно отметить следующий факт, который важно применять в практике российский предприятия: американские организации различных форм и масштабов активно применяют систему тренингов для сотрудников по всем возможным и необходимым для тех или иных должностей направлениям, причем, тренинги оплачиваются организациями [22, с.56].

В рамках оценки деловой активности персонала за рубежом необходимо отметить следующую особенность: американские, западные компании направляют значительные финансовые ресурсы на повышение квалификации сотрудников, различные тренинги (указанная практика интересна и необходима для современных российских организаций).

В рамках жесткой конкурентной борьбы, которая прослеживается в современных условиях функционирования экономики (конкурентная определена как борьбой за лидерство отечественных организаций между собой, так и с зарубежными компаниями) важно обеспечить финансирование системы обучения и повышения квалификационных навыков и умений сотрудников. В странах с рыночной экономикой предприниматели являются основными инвесторами в развитие персонала (в России подобной тенденции не прослеживается). К примеру, в Германии 75% затрат на развитие персонала осуществляют работодатели, 15% - Федеральное ведомство по труду, 5% - органы местного самоуправления и сами работники. В России, напротив, работники инвестируют в человеческий капитал незначительные средства (указанную проблему целесообразно решить в ближайшее время). Для того, чтобы обеспечить рост конкурентных позиций отечественных организаций, необходимо стимулировать «желание» работодателей в финансировании системы обучения и повышения квалификации своих работников [36, C.36].

Система мотивации и стимулирования.

Мотивация персонала представляет собой процесс, который обеспечивает регулярное выполнение сотрудниками желаемых действий для повышения качества работы. Основная задача, которая стоит перед организацией, это вовлечь в процесс внедрения бизнес-процессов как можно большее число работников. Причем, мотивация персонала должна обеспечить добровольное вовлечение сотрудников, а не административное.

Методы мотивации (способы мотивации) достаточно многочисленны, их можно условно объединить в группы:

* диагностические (и оценивают мотивацию конкретного сотрудника, и дают инструмент, как мотивировать, например, составление и периодический пересмотр карты мотиваторов);
* организационные (создают систему стимулов в организации, например, разработка и внедрение системы грейдов, проведение социальной политики по поддержанию наиболее уязвимых (социально-незащищенных) категорий работников и др.);
* индивидуальные (направленные на мотивацию конкретных, узких групп сотрудников со сходными мотивами и потребностями, например, индивидуальные вознаграждения и другое).

Способы мотивации персонала:

* продвижение по карьерной лестнице;
* гибкий график, скользящий обеденный перерыв;
* учет мнений работников при планировании их отпусков;
* ротация кадров;
* выделенное место для парковки личного автомобиля;
* приоритетное оснащение рабочего места новым оборудованием;
* публичная благодарность по результатам работы;
* возможность участвовать в конкурсах профессионального мастерства с призами;
* публикация статей, фотографий лучших сотрудников в корпоративных буклетах, газетах;
* совместных корпоративы и другое.

Методы мотивации нацелены на стимулирование такого поведения у персонала, которое отвечает потребностям бизнеса.

Группу методов стимулирования можно условно подразделить на большие подгруппы:

* методы эмоционального стимулирования;
* методы развития познавательного интереса;
* методы формирования ответственности и обязательности;
* методы развития творческих способностей и личных качеств учащихся.

Мотивация и стимулирование персонала представляют собой процесс, который обеспечивает регулярное выполнение сотрудниками желаемых действий для повышения качества работы.

В завершении отметим, что все больше управление персоналом признаётся одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить её эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

1.3. Обзор зарубежного опыта управления персоналом

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления персоналом.

Гришин Р.И. в работе «Управление в организации» определил модель управления в рамках управленческой деятельности как совокупность определенных действий, правил и методик для целей поддержания организационной и финансово-хозяйственной деятельности на должном уровне [15, с.212]. Среди основных моделей управления Гришин Р.И. выделил:

Американскую модель, при которой руководство в рамках управленческой деятельности ориентировано на обеспечение стратегической составляющей в управлении.

Американская модель управления

Характеристики:

* Нацеленность на обеспечение конечного результата (главная задача – достижение результата).
* Организации ориентированы на внедрение стратегической составляющей в управлении и принятии управленческих решений.
* Ориентация на внедрение наукоемких и инновационных технологий.

В американской модели в рамках разработки и принятия управленческих решений важна стратегическая составляющая, а также ориентация на внедрение наукоемких и инновационных технологий.

Японскую модель, которая характеризуется ориентированием на персонал в рамках организации деятельности организации:

Японская модель управления

Характеристики:

* Нацеленность на социальную составляющую в рамках организации деятельности (основная ориентация – человек и обеспечение нормальной жизнедеятельности).
* Организации ориентированы на систему пожизненного найма.
* Ориентация на внедрение наукоемких и инновационных технологий в рамках разработки и принятия управленческих решений.

Благодаря американскому менеджменту США удалось занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии. Кроме того, необходимо напомнить, что именно в США впервые была сформирована наука и практика менеджмента. Более того, основоположником научной организации труда и менеджмента был американец Ф.Тейлор, который впервые рассмотрел менеджмент в качестве науки [45, C.7].

Японская модель менеджмента состоит из 5-ти основных элементов. Их еще называют системы по мотивации.

1. Система пожизненного найма.

2. Система кадровой ротации. Ее суть состоит в том, что на японских предприятиях каждые 2-3 года проводятся кадровые перестановки по горизонтали и даже по вертикали.

3. Систем подготовки на рабочем месте. Благодаря этой системе японский рабочий даже без специального образования сможет овладеть всеми необходимыми навыками на рабочем месте.

Российскую, японскую и американскую модели управления можно сравнить с сообщающимися сосудами. В российских управленческих традициях тесно пересекаются черты американского и японского менеджмента. Нельзя однозначно утверждать, какая из классических систем управления оказала и продолжает оказывать наиболее существенное влияние на отечественную модель.

В рамках сформированной системы управления персоналом для целей выявления ее результативного (или нерезультативного) функционирования важно оценить ее эффективность.

Для того, чтобы система управления персоналом была эффективной, необходимо сформировать наиболее оптимальную в той или иной ситуации стратегию закупочной деятельности.

К определению понятия эффективности разные ученые подходят по–разному. Например, Кержанов С. оценку экономической эффективности закупок сводится к экономии средств бюджета предприятия [45, C.212]. Данное определение неполное, поскольку не учитывает других составляющих (например, социальный эффект, организационное развитие).

Ульянова М.А., вместо «экономии» средств бюджета, отмечает гораздо более важным «выгоду» или экономическую эффективность, покрывающую в дальнейшем расходы на выполнение работ [37, с.205]. Однако, Ульянова М.А. также учитывает только экономическую составляющую, пренебрегая также и социальными выгодами.

По нашему мнению, эффективность более широкое, всеобъемлющее понятие. Невозможно оценить её только по одному критерию (например, по цене или расходам), важно сформировать инструментарий оценки (производительность труда, уровень конкуренции на рынке, уровень открытости и информированности, расходы на персонал и проч.).

За эффективность будем считать полученные экономические выгоды (в виде экономии бюджетных средств), а также социально–организационные выгоды.

Оценка эффективности системы управления персоналом - отдельная немаловажная задача, стоящая перед руководителем при внедрении новой системы управления персоналом. Оценка эффективности любого объекта рассматривается как результативность относительно достижения поставленных задач.

Эффект = Результат - Затраты (1.1)

Эффективность = Результат / Затраты (1.2)

В соответствии с представленными выше формулами, таким образом, важно отметить, что система управления персоналом оценивается на основе сравнения затрат и результатов, связанных с внедрением и функционированием механизма управления персоналом.

В качестве вывода по первой главе работы важно отметить, что формирование эффективной системы управления персоналом для современных организаций, предприятий и фирм целесообразно ввиду возможного повышения производительности труда и, как следствие, увеличения результативности деятельности. Система управления персоналом, как выяснили, - это совокупность взаимосвязанных элементов, организующих работу сотрудников в необходимом векторе развития. На формирование эффективной системы управления влияют кадровые технологии, к которым можно отнести набор, отбор персонала, систему мотивации и стимулирования и проч. Далее целесообразным является рассмотрение особенностей системы управления персоналом в конкретной коммерческой организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации// Российская газета. - 2014. № 7 (4831). - 21 января
2. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) // СПС «Гарант»
3. Федеральный Закон РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // СПС «Гарант»
4. Абрамова В.В. Мотивационная составляющая системы управления персоналом / Абрамова В.В., Пацук О.В. // ри р Производственный менеджмент: теория, методология, практика. - 2016. - № 5. - С. 37-41.
5. Абрамова В.В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятиям // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. - Т. 2. - № 12. - С. 463-465.
6. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 c.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 c.
8. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 c.
9. Жилин И.С. Организация маркетинга персонала / Жилин И.С., Алдакушева А.Б. // Новое слово в науке: перспективы развития. - 2015. - № 4 (6). - С. 249-250.
10. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 c.
11. Кабанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 c.
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2017. - 438 c.
13. Клюева Ю.С. Теоретические аспекты управления персоналом в сфере сервиса / Клюева Ю.С., Николенко П.Г. // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2015. - № 1 (10). - С. 70-74.
14. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 c.
15. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 c.
16. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 c.
17. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 c.
18. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 c.
19. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 c.
20. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 c.
21. Оксинойд К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2014. - 64 c.
22. Родин Д.В. Стратегический маркетинг персонала организации // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2015. - № 1 (33). - С. 153-162.
23. Сорвина Т.А. Применение инструментов внутреннего маркетинга для совершенствования системы управления персоналом организации / Сорвина Т.А., Чеснова О.А. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2016. - Т. 5. - № 3. - С. 70-75.
24. Управление организацией / [Г. Л. Азоев и др.] ; под ред.: А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина ; Государственный университет управления. - Четвертое издание, переработанное и дополненное. – М.: ИНФРА-М, 2016. - 735 с.
25. Управление персоналом в России: история и современность : монография / [И. Б. Дуракова и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 240 с.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |