### Аудит системы развития персонала ООО ДЦ «Точка Роста»

2014

**Содержание**

Введение

. Теоретические основы системы обучения персонала в современной организации

.1 Особенности системы обучения персонала в современной организации

.2 Анализ зарубежного и российского опыта обучения и развития персонала

.3 Методика оценки эффективности системы обучения и развития персонала

. Анализ системы обучения и развития персонала в ООО ДЦ «Точка Роста»

.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ДЦ «Точка Роста»

.2 Анализ кадрового состава персонала ООО ДЦ «Точка Роста»

.3 Оценка организации развития и обучения персонала ООО ДЦ «Точка Роста»

. Предложения по организации системы обучения и организации развития в ООО ДЦ «Точка Роста»

.1 Мероприятия по организации системы обучения и развития персонала на основе мотивационного подхода

.2 Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Список используемых источников

**Введение**

Актуальность работы. Интенсивное развитие инновационных процессов в общественной, экономической, политической жизни страны ставит перед человеком новые проблемы как в масштабах конкретной организации, так и в масштабах страны. Практически общепризнанным является положение о том, что главная задача управления, состоящая в получении от персонала максимальной производительности, может быть достигнута лишь в случае, когда обе заинтересованные стороны - организация и персонал - получают от этого выгоду. Особенностью же современного этапа развития управленческих технологий является учет зависимости производственно-финансовых целей и социальных интересов индивидуумов, когда каждый член организации чувствует свою причастность к процессу управления и развития организации.

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

Все это создает предпосылки для возрастания значимости процессов развития личности работника, ориентированной на устойчивый рост индивидуального интеллектуального капитала. Таким образом, интеллектуальный капитал персонала выступает основой формирования и роста интеллектуального капитала организации в целом. Процесс развития личности работника нужно рассматривать как стратегию личностного развития, которая находится во взаимосвязи со стратегией развития организации.

Традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам, робототехнике, наукоемкому производству, поэтому возникает потребность в постоянном обучении персонала. В этих условиях актуальной научной проблемой является разработка социальных технологий обучения персонала предприятий, поиск способов управления этим процессом.

Управление развитием персонала приобретает также все большее практическое значение, рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития организации. Поэтому обучение персонала - одна из ключевых функций управления современными компаниями.

Одним из наиболее перспективных направлений реструктуризации наряду с реорганизацией системы управления предприятием является изменение качественного состава его персонала.

**Фитнес на дому**



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

Решение такого рода задачи, как качественное изменение состава персонала предприятия, требует проведения сложной и трудоемкой работы в длительной перспективе. Эта работа может стать высокоэффективной и дать ожидаемый результат по кардинальному преобразованию деятельности предприятия и существенному повышению его конкурентоспособности только при построении системы стратегического обучения персонала.

Актуальность темы заключается в том, что стратегия обучения персонала, прежде всего, должна быть отображена в направлениях формирования требуемых компетенций сотрудников и формах их производственного поведения, обеспечивающих наиболее эффективную реализацию общей стратегии предприятия.

Целью ВКР является исследование организация системы развития и обучения персонала на примере ООО Авиньон-Трейд.

Для реализации поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

изучить теоретические основы системы формирования персонала в современной организации;

 раскрыть современные подходы к обучению и подготовке персонала в организации;

 провести анализ системы обучения персонала;

 внести предложения по совершенствованию системы обучения управленческих кадров.

Объектом ВКР является ООО Авиньон-Трейд.

Предметом ВКР является система обучения персонала в организации.

Теоретической и методологической базой исследования послужили ключевые положения трудов отечественных и зарубежных ученых, посвященных проблемам обучения и профессиональной подготовки персонала; концептуальные подходы, реализуемые в законодательных и нормативных актах Российской Федерации, в методических документах органов государственного управления; нормативные документы международных организаций в области труда и образования.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее рекомендации носят целенаправленный характер в условиях рыночной экономики и позволяют повысить эффективность системы обучения персонала в организации, способствуют максимально объективному и эффективному отбору управленческих кадров и совершенствованию управления профессиональным развитием.

**1. Теоретические основы системы обучения персонала в современной организации**

## **1.1 Особенности системы обучения персонала в современной организации**

В течение большей части ХХ в. экономические, а также жизненные циклы товаров длились дольше, и профессиональные знания, навыки, умения работников, использовавшиеся для производства этих товаров, менялись медленнее, что позволяло предприятиям долгосрочно использовать компетенции персонала. Сегодня эпоха долгосрочных профессиональных компетенций персонала канула в лету. Процессы изменений, по сути, остались прежними, но темпы, с которыми они происходят, абсолютно беспрецедентны, поэтому работодателям больше не требуется доступ к узко-квалифицированным умениям и навыкам работников в течение неопределенного срока. Им нужен среднесрочный доступ к универсальным и разносторонним умениям, навыкам и краткосрочный доступ к умениям и навыкам с узкой специализацией. Работникам же для эффективной профессиональной и личностной самореализации требуются не только профессиональные компетенции, но и экономические, социальные, экологические и коммуникативные компетенции в области коммуникационных и информационных технологий, которые сопровождают практически все виды профессиональной деятельности [1].

Естественным следствием описанных изменений становится необходимость для системы профессионального образования адаптироваться к происходящим переменам и мобильно реагировать на изменения в структуре рынка труда и экономической ситуации в стране.

Принципами эффективной системы профессионального образования в ответ на вызовы и требования времени становятся:

) Ориентированность на спрос со стороны рынка труда. Содержание обучения должно отвечать потребностям работодателей и основываться на анализе потребностей в умениях, а спрос на компетенции в рамках каждой специальности/ профессии подвергаться тщательному анализу, в котором принимают участие представители отрасли и другие заинтересованные лица.

) Прозрачность. Система должна быть прозрачной и понятной для работодателей. Это означает, что программы обучения следует ориентировать на освоение компетенций, т. е. на результат обучения, поскольку указание на количество часов, отведенное на изучение того или иного предмета, и простой перечень предметов изучения не отражают, что реально будет уметь работник, освоивший программу.

) Гибкость. Система профессионального образования должна быть достаточно гибкой для того, чтобы реагировать с опережением на изменения в сфере труда, которые касаются как технологий, так и организации труда. Сегодня в обществе одновременно сокращается жизненный цикл востребованных знаний, умений, навыков и жизненный цикл программ обучения, поэтому резко возрастает потребность в программах повышения квалификации и переподготовки работников [2].

Необходимость гибких подходов вызвана также ограниченностью ресурсов учреждений образования, так как они не всегда заранее ознакомлены со стратегией развития региона и могут обеспечить возможность трудоустройства работника. В этом контексте в теории и практике профессионального образования акцентируется внимание на формирование системы дополнительного образования взрослых и профессиональном обучении персонала на предприятиях.

На законодательном уровне понятие «дополнительное образование взрослых» определяется Федеральным законом «Об образовании» как вид дополнительного образования, направленный на профессиональное развитие слушателя, стажера и удовлетворение его познавательных потребностей.

В состав системы дополнительного образования взрослых, наряду с участниками образовательного процесса, образовательными программами, учреждениями образования, могут входить и предприятия различных отраслей, осуществляющие профессиональное обучение своих работников в связи с производственной необходимостью.

Правовое регулирование обучения работников в условиях предприятия осуществляется на основании положения «О непрерывном профессиональном обучении по профессиям рабочих», общих положений Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Перечня профессий для подготовки рабочих на производстве и иных нормативных правовых актов. Предприятие, меняя в процессе обучения персонала профессиональную направленность, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, с одной стороны, имеет возможность быстро реагировать на изменения потребностей производства в компетенциях персонала, с другой - предоставлять работникам программы обучения в соответствии с их интересами. Эта возможность способствует достижению наиболее полного соответствия структуры персонала структуре рабочих мест [3].

В настоящее время передовой опыт предприятий и социальных партнеров выявил оптимальные условия для формирования научно обоснованного процесса организации профессионального обучения персонала, который включает взаимосвязанные единой целью этапы.

Последовательность определения потребностей в обучении:

проводится анализ результативности и компетентности целевой группы работников;

выявляются противоречия, связанные с результативностью деятельности работников организации;

разрабатываются и вводятся необходимые коррективы, соответствующие целям организации.

Выявление потребности в обучении может определяться на основе:

информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (образование, стаж работы, рабочий опыт и др.);

ежегодной оценки результатов аттестации работников;

анализа долгосрочных и краткосрочных планов развития предприятия и отдельных его подразделений;

определения уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для успешной работы;

наблюдения за работой персонала и анализа проблем, мешающих эффективной работе;

сбора и анализа заявок на обучение персонала от руководителей подразделений;

организации работы с кадровым резервом по планированию карьеры;

опросов работников, оценивающих свою потребность в получении новых профессиональных знаний и умений.

Основным источником финансирования и формирования бюджета обучения являются средства предприятия, но могут быть использованы и дополнительные источники в виде частных вложений, включая средства отдельных фондов.

Порядок планирования расходов на обучение:

рассчитываются необходимые затраты на реализацию конкретных мер по каждому направлению плана;

устанавливаются возможные источники их финансирования;

рассчитанные расходы согласовываются с возможностями их финансирования.

В итоге составляется сводная таблица, где отражаются направления использования средств на обучение и источники их финансирования.

Основная цель профессионального обучения - обеспечение соответствия профессиональной подготовки персонала постоянно меняющимся требованиям производства, поэтому на предприятии обучение проводится: при поступлении в штат предприятия нового работника; при назначении работника на новую должность; при нехватке у работника определенных компетенций или их уровня для эффективного выполнения своих трудовых функций [5].

Выбор форм, методов и средств обучения персонала имеет свою специфику, которая обусловлена необходимостью в условиях предприятия работнику - слушателю сочетать два процесса - учебный и производственный.

В связи с этим все формы профессионального обучения, используемые на предприятии, можно классифицировать: по видам обучения (внутрипроизводственная и внепроизводственная); по количеству слушателей (индивидуальная и групповая); по целевому назначению (подготовка новых рабочих (служащих), переподготовка, повышение квалификации); по месту обучения (на рабочем месте и вне рабочего места) [6]. Внепроизводственное обучение персонала проводится опытными преподавателями в широком диапазоне современных требований, однако потребности предприятия при этом не всегда учитываются в достаточной степени. Преимуществом внутрипроизводственного обучения персонала является то, что методы обучения выбираются с учетом специфики предприятия, а результат легко контролируется. Групповая форма обучения работников предусматривает объединение слушателей в специальные группы, занятия с которыми проводят работники высокой квалификации или приглашенные преподаватели.

При индивидуальной форме обучения слушателя либо прикрепляют к квалифицированному работнику либо включают в бригаду, где его учит практическим навыкам рабочий высокой квалификации. Необходимый теоретический курс он изучает самостоятельно по учебным материалам, консультируясь с соответствующими специалистами предприятия. Профессиональное обучение работников включает реализацию следующих образовательных программ дополнительного образования взрослых: образовательной программы повышения квалификации; образовательной программы переподготовки рабочего (служащего); образовательной программы профессиональной подготовки рабочего (служащего).

В условиях производства обучение может проводиться на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение на рабочем месте происходит в процессе выполнения определенной работы непосредственно на предприятии, не требует больших расходов и сокращает период адаптации работника.

К основным организационным формам обучения на рабочем месте относят: направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, смена рабочего места (ротация), использование работников в качестве ассистентов, подготовка в проектных группах. Обучение на рабочем месте может проводиться в виде наставничества, делегирования задач, специальной программы упражнений трудовых приемов и операций, выстроенной по степени их сложности. Обучение вне рабочего места имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Оно может проходить на территории предприятия и за его приделами, с отрывом от работы и в рабочее время в виде лекций, презентаций, конференций, семинаров, решения производственных и экономических проблем с помощью моделирования процессов.

В настоящее время стало широко использоваться дистанционное обучение. Суть его заключается в том, что слушатели отдалены от преподавателя в пространстве и во времени и в то же время имеют возможность поддерживать с ним диалог с помощью средств телекоммуникаций. Система дистанционного обучения на предприятии обеспечивает: значительную экономию времени и финансовых средств; возможность обучения большого числа людей; непрерывность и повышение эффективности обучения; рост возврата от инвестиций в обучение; оперативный доступ к учебной системе через браузер; возможность обучения в любое время, в любом месте за счет универсального доступа [7].

Все перечисленные выше формы обучения реализуются посредством раз- личных методов обучения. Под методами профессионального обучения понимают способы, при которых слушателями достигается овладение знаниями, навыками, умениями и компетенциями. Они выбираются в зависимости от того, какая категория компетентности подлежит изучению и развитию в результате обучения.

На сегодняшний день методов обучения персонала существует великое множество. Их можно поделить на активные и пассивные.

К пассивным методам обучения относятся лекции и семинары. Они не предполагают отклика от ученика, поэтому восприятие информации во многом зависит от желания и мотивации самого сотрудника. Активный метод обучения персонала при этом предполагает деятельное участие каждого респондента. Деловая игра, мозговой штурм требуют максимум концентрации. Однако строгое деление отсутствует, так как некоторые методы обучения представляют собой переходные варианты, сочетающие самостоятельное восприятие материала с последующим активным применением в группе.

Для обучения преобразовательной деятельности применяют такие методы, как репродуктивный, проблемный, поисковый, исследовательский, самостоятельной работы, практический, проектный и др. В процессе обучения преподаватель должен иметь свободу в выборе средств, форм и методов обучения для пробуждения как внешней, так и внутренней активности слушателей [8].

Рассмотренные этапы организации процесса профессионального обучения персонала в условиях предприятия отражают классический подход, в соответствии с которым оценка эффективности является заключительным этапом. Она осуществляется после завершения обучения в соответствии с критериями, определенными в соответствии с целями обучения.

Оценка эффективности обучения позволяет контролировать:

целесообразность используемых форм и методов обучения;

правильность выявления потребности в обучении;

своевременность проведения обучения;

общую результативность мероприятий по обучению и развитию персонала;

эффективность финансовых вложений в обучение и развитие персонала;

изменения в прозрачности и управляемости процесса обучения.

Критерии оценки профессионального обучения персонала могут быть представлены совокупностью следующих показателей и определяться степенью (уровнями и качеством) их освоения:

знания технологии изготовления изделий и умение применять эти знания в практической работе;

знание технологического оборудования, инструментов, материалов и умение подготовить их к работе;

овладение приемами выполнения работы;

знание и выполнение требований безопасности, производственной санитарии и гигиены;

- умение пользоваться документацией, чертежами и технологическими картами;

- умение организовать рабочее место и поддерживать порядок при выполнении работ, экономно расходовать материалы;

умение качественно и быстро выполнять работу и др.

Если входным параметром процесса обучения на предприятии является компетентность работника, то для оценки эффективности профессионального обучения необходимо отслеживать эффект от осуществления двух процессов: сначала эффект от процесса обучения, а потом, если он положите- лен, эффект от реализации результатов обучения в процессе практической деятельности. Поскольку затраты на обучение работников рассматриваются предприятием как капиталовложения, они должны принести отдачу в виде повышения эффективности его деятельности, роста прибыли, более полной реализации его стратегических целей.

## **1.2 Анализ зарубежного и российского опыта обучения и развития персонала**

Под корпоративным обучением понимается процесс формирования и непрерывного совершенствования знаний, умений и навыков работников, направленный на развитие их способностей к продуктивной профессиональной деятельности на конкретном предприятии. Корпоративное обучение может осуществляться как в специально создаваемых на предприятии учебных подразделениях, так и в государственных и частных профессиональных образовательных учреждениях по направлению предприятия. Суть корпоративного обучения состоит не в организации подготовки на базе предприятия, а в подготовке квалифицированных работников с учетом специфики профессиональной деятельности на предприятии. Можно полагать, что необходимость учета специфических особенностей профессиональной деятельности в условиях конкретного предприятия обуславливает многокомпонентную структуру корпоративного обучения, включающую по мнению ряда российских и зарубежных исследователей профессиональную ориентацию, ученичество, начальное профессиональное обучение, дальнейшее профессиональное обучение и профессиональную переподготовку и повышение квалификации, которые могут осуществляться как на предприятии, так и вне его.

Значительный опыт организации корпоративного обучения накоплен на предприятиях Японии, США и Западной Европы. Можно говорить о существовании японской и евро-американской модели организации корпоративного обучения, которые формировались под воздействием многолетних традиций в области подготовки персонала: от индивидуального обучения работников в условиях ремесленных мастерских до организации курсов обучения персонала на современных крупных предприятиях (фирмах, компаниях, корпорациях). Так с точки зрения возможностей корпоративного обучения для обеспечения кадровых перемещений на предприятиях в рамках японской модели господствующее значение имеют моральные качества и преданность компании, поэтому на многих японских предприятиях учитываются прежде всего профессионально и социально значимые качества работника, позволяющие ему сравнительно легко адаптироваться к условиям предприятия, проявлять творческую активность, готовность постоянному обучению на рабочем месте и вне его и высокую профессиональную мобильность [5, с. 17].

Поэтому в японской модели профессиональные знания и умения работников формируются в процессе профессиональной деятельности в условиях конкретного предприятия, т.е. они ориентируются на дообучение всех потенциальных работников, независимо от имеющейся профессии и квалификации. Особенно это характерно для выпускников профессиональных образовательных учреждений, которые, в японской модели признаются работниками «недостаточной квалификации» и направляются на специально организованные курсы. Таким образом, в Японии образовательные функции четко разделены между общим образованием, обеспечивающим фундаментальное обучение, и корпоративным, обеспечивающим профессиональное обучение. В евро-американской модели предпочтение отдается в первую очередь величине стажа работника на конкретном предприятии. Величина стажа часто напрямую соотносится с объемом производственного опыта, сформированного у сотрудника, и такое соотношение можно признать достаточно корректным [3, с. 138 ].

Можно констатировать, что в рамках евро-американской модели авторитет сотрудника предприятия, обладающего большим стажем или более высокой квалификацией, позволяет обучаемым существенно упростить восприятие производственного опыта и усвоение корпоративных традиций и специфики конкретной профессиональной деятельности в условиях предприятия. В евро-американской модели нет четкого разделения сфер деятельности профессионального образования и корпоративного обучения, поэтому предполагается, что выпускник учреждений профессионального образования обладает таким уровнем сформированности профессиональных знаний и умений, который позволяет ему входить в производственный процесс с минимальным сроком адаптации. Поэтому в первую очередь оцениваются знания и умения претендента на рабочее место и только после этого его профессионально-важные качества.

Можно предположить, что большое количество психологических тренингов, связанных с развитием адаптационных свойств работников, формированием командного духа, развитие корпоративной культуры и культуры общения является отражением недооценки профессионально важных качеств работника в евро-американской модели корпоративного обучения.

С позиций организации корпоративного обучения в японской и евроамериканской моделях преобладают три формы организации учебного процесса:

- обучение во время работы, проводимое на рабочем месте, при котором более опытные работники непосредственно организуют и руководят профессиональной деятельностью обучаемого;

обучение вне работы, проводимое на предприятии или вне его, для чего организуются краткосрочные курсы обучения разных категорий работников, дифференцированные по их должностям и квалификации, по темам, необходимым для их профессионального роста;

самообразование, заключающееся в развитии собственных компетенций как в общекультурных, так и в общепрофессиональных и специальных, характерных для данного предприятия направлениях [8, c. 182].

С точки зрения обеспечения широты формирования профессиональной компетенции и возможности повышения уровня квалификации работников японская и евро-американская модель организации корпоративного обучения диаметрально противоположны. В японской модели традиционна в большей степени широкая квалификация работников, обеспечивающая высокую мобильность рабочей силы и высокий уровень профессиональной адаптации. Поэтому наиболее важным качеством работника является способность и готовность к обучению.

Обеспечение профессиональной мобильности работников японских предприятий посредством расширения профессиональной компетенции в рамках японской модели осуществляется тремя способами:

использованием большой номенклатуры краткосрочных учебных курсов ограниченного, но завершенного содержания, лежащих в основе вариативных индивидуализированных учебных программ.

организацией активного обучения на рабочих местах и в условиях специально организованных курсов, связанных с решением проблем, характерных для конкретного предприятия.

Поэтому в японской модели обучение молодых специалистов основным умениям является начальным этапом обучения, за которым следует обучение формулированию проблем и поиску путей их решения, а также формированию творческой активности обучаемых. - организацией кадровой ротации, которая может быть вертикальная и горизонтальная и производится каждые два-три года без согласия работника, однако при этом обязательно организуется их обучение на предприятии или вне его.

Как правило, после двух-трех перемещений по горизонтали следует ротация по вертикали. Следует отметить, что на любом рабочем месте работник обязан приобрести репутацию работоспособного, мобильного компетентного и инициативного сотрудника, а также порядочного человека [5]. Следует отметить, что на японских предприятиях не существует традиции разделения работников на квалификационные категории, которое осуществляется в зависимости от уровня сформированности профессиональных знаний, и умений работника в момент поступления на работу. Это связано в первую очередь с необходимостью учета специфики профессиональной деятельности работника на конкретном предприятии, поэтому и предприятие, и сами работники рассчитывают, что они будут повышать и расширять квалификацию пропорционально имеющемуся профессиональному опыту. Такое положение, в целом, нехарактерно для евро-американской модели в рамках которой в первую очередь оценивается текущий уровень сформированности профессиональных знаний и умений, на основе которого определяется номенклатура, тех видов профессиональной деятельности, которые может выполнять работник, и принимается решение о приеме или об отказе в приеме на работу.

Для евро-американской модели корпоративного обучения также характерна узкоспециализированная подготовка, основывающаяся, вероятно, на концепции Тейлора, который в условиях массового производства на заводах Г. Форда предлагал делить производственный процесс на «шесть тысяч операций» и развивал узкое профессиональное обучение по схеме: знания - квалификация для конкретной операции - квалификация для выполнения конкретной функции [2, c. 43]. Поэтому в евро-американской модели при распределении трудовых обязанностей предварительно четко определяются различные виды работ, для выполнения которых назначаются работники соответствующей квалификации, поэтому вопросам горизонтальной кадровой ротации внимания практически не уделяется, а, следовательно, возникает проблема взаимозаменяемости работников. Вопросы же вертикальной кадровой ротации решаются авторитарно с учетом величины стажа работы работника на предприятии. Достоинством евро-американской модели является стандартизация профессиональных умений, которая находит отражение в системе национальных профессиональных квалификаций [10, с. 157], которые имеют общегосударственный характер и отражают базовые и специальные умения и навыки по специальности или профессии, однако в системе национальных профессиональных квалификаций очень мало внимания уделяется развитию профессионально важных качеств работников, обуславливающих их профессиональную мобильность.

Следовательно, если в Японии корпоративное обучение направлено в большей степени на расширение квалификации работников с целью обеспечения высокой мобильности рабочей силы, то в Европе и США основной задачей корпоративного обучения является повышение квалификации в рамках той же профессиональной деятельности. С точки зрения организации учебного процесса японская и евро- американская модели корпоративного обучения во многом схожи. Так даже при существующей в Японии системе корпоративного обучения многие предприятия для подготовки квалифицированных работников и руководителей организуют обучение их вне предприятия, которое осуществляется в профессиональной школе, колледже, вузе или учебном центре при другой фирме.

Практически все крупные промышленные предприятия Японии, европейских стран и США включают в свои штаты профессиональных преподавателей соответствующего профиля. Корпоративное обучение позволяет работникам дополнить и расширить знания, полученные в учебном заведении, приспосабливает их к производственным нуждам конкретного предприятия. После прохождения внешнего обучения (вне предприятия) на большинстве предприятий проводится стажировка претендентов на вакантные рабочие места, которая связана с возможностями применения знаний потенциальных работников в конкретных производственных ситуациях, дифференцируемых по уровню сложности. Стажировка организуется в двух традиционных формах: инструктирование на рабочем месте (например в США и Японии); обучения на рабочем месте под руководством опытного работника (например в Германии и Франции, а также в Японии). Следует отметить, что в рамках евро-американской модели корпоративного обучения в последние годы стала широко распространяться такие методы организации учебной работы, как secondment и shadowing. Метод secondment заключается во временном направлении обучаемого в другую структуру предприятия или на другое предприятие для ознакомления с новым функционалом, включения в него и овладения необходимыми навыками. Вместе с тем следует отметить, что западные исследователи не отождествляют secondment со стажировкой или командировкой, полагая, что суть сводится включению обучаемого в конкретную профессиональную среду в которой он получает возможность личного развития; приобретает уникальнейший опыт работы в различных проектах; повышает собственную профессиональную мобильность, развивает готовность к выполнению широкого круга задач в рамках собственной профессиональной деятельности, приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач. В США и Европе это очень популярный метод, и в западных компаниях даже выстраиваются очереди работников на secondment.

Метод shadowing заключается в прикреплении соискателя должности, который называется «shadow» («тень») к опытному работнику, на один - три дня, чтобы оценить его потенциал и мотивацию к работе на конкретной фирме или в конкретной должности. Основной целью метода shadowing для прикрепляемого работника («тени») является оценка собственных возможностей и желания работать в компании, однако, западные психологи полагают, что и работник, к которому прикрепляется «тень», оказывается в ситуации необходимости поддержания собственного реноме, что позволяет повысить его мотивированность и самоорганизованность, по-новому оценить свои возможности, продемонстрировать собственный авторитет и профессионализм. Не случайно, что в западных компаниях работники часто сами проявляют инициативу к тому, чтобы к ним приставили «тень». В целом же можно отметить, что методы secondment и shadowing в настоящее время также проникают и в японскую мотель организации внутрифирменного обучения, в западных странах же их используют в 71 % крупных и средних компаний [9].

Таким образом, в Японии, странах Европы и США в последние десятилетия накоплен значительный опыт подготовки как высококвалифицированных работников производственной сферы, так и руководителей. Крупные предприятия создают собственные системы корпоративного обучения, которые направлены на обучение и подготовку работников, разрабатывают собственные про- граммы систематического обучения, дифференцированные по должностям и квалификации, организуют стажировки на собственной базе и на базе других предприятий, используют инновационные методы обучения и психологического сопровождения процесса обучения работников предприятия. Анализ международного опыта организации корпоративного обучения показывает, что в странах с развитой рыночной экономикой организации корпоративного обучения и в целом обеспечению уровня квалификации работников уделяется самое серьезное внимание. С этой целью, в рамках обеспечения действий системы качества разработан стандарт ISO 10015, который определяет основной уровень требований к организации подготовки персонала.

## **1.3 Методика оценки эффективности системы обучения и развития персонала**

В современной рыночной среде организации могут добиться успеха только в том случае, если им удается поднять методы своей работы на качественно высокий уровень. Организации вынуждены работать гибко, создавая новые системы отношений со своими сотрудниками. В связи с этим возрастают требования, предъявляемые к персоналу: повышение компетентности, совершенствование профессиональных навыков обучающихся. Все эти вопросы рассматривает коучинг. По определению Т. Голви, коучинг означает раскрытие потенциала личности [ 1, с. 103]. Подход Т. Голви, согласно которому «Успех в профессиональной деятельности = Потенциал - Помехи», ориентирован на то, что задачей деятельности коуча(специалист, который, применяя определённые коучинговые техники и технологии, помогает другому человеку прояснить свои цели и наметить план их достижения) в первую очередь является освобождение самопознания и потенциалов, скрытых в каждом работнике. Ключ к решению этой задачи - развитие самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью [1], что позволит ему максимально увеличить производительность и эффективность труда.

Коучинг позволяет разрешить проблемные ситуации, принять правильное конечное решение, стимулировать самообучение, раскрыть потенциал, повысить мотивацию.

К принципам коучинга, встречаемым в литературе (Джон Уитмор, Эрика Парслоу, Моника Рэй), следует отнести:

) Вера в способности человека, которая позволяет повысить его мотивацию, сотрудники будут стремиться оправдать доверие руководителя, работать лучше и качественнее.

) Принцип единства и взаимосвязи состоит в том, что все виды работ взаимосвязаны, и моя работа является частью другой, все они ориентированы на конечный результат.

) Принцип равенства состоит в коммуникативном сотрудничестве для достижения целей.

) Принцип отсутствия готовых ответов заключается в том, что подчиненный сам должен дойти до ответа и найти правильное решение, коучинг тем самым стимулирует его активность к деятельности.

) Принцип поэтапного развития состоит в том, что каждый шаг сотрудника должен находиться в зоне его развития.

) Принцип иерархичности состоит в том, что развитие человека идёт поэтапно.

Следует рассмотреть три уровня:

) личная выгода (окружающие воспринимаются им как помощники или как враги);

) человек отождествляет свои действия с группой, его поведение обуславливается конкуренцией с «чужими» и сотрудничеством со «своими»;

) деятельность личности направлена на благо других людей, высшим является сотрудничество.

Говоря о факторах, влияющих на эффективность коучинга персонала, следует выделить:

) Фактор окружения: представляет собой внешние возможности или ограничения.

) Поведенческий фактор: пошаговые действия для достижения цели (человек выбирает и направляет собственные действия в организационное окружение, при этом включаются такие индивидуально- психологические процессы как способности, задатки, навыки, обучение и творчество).

) Фактор идентичности: человек в организации рассматривает свою социальную роль, какую миссию выполняет в организации, и кем он ощущает себя в данной организации.

) Фактор духовности: человек понимает и ощущает, для кого выполняется его работа, и это придаёт ему чувство осмысления.

) Фактор убеждения и ценности состоит в том, что ценности, заложенные в труде, будут мотивированы соответствующим вознаграждением.

Инструментом коучинга являются вопросы, помогающие человеку разобраться в себе, в ситуации. Если кратко охарактеризовать сферы применения коучинга, то можно сказать, что личныйкоучинг помогает определять цели и шаги их достижения, уметь находить новые пути эффективного сотрудничества, согласовывать индивидуальные цели с целями организации, открывать новые возможности, получать удовлетворение от своей деятельности.

Процесс коучинга можно представить моделью, включающей четыре стадии:

) Анализ ситуации и сбор необходимой информации. Коучинг начинается тогда, когда обучающий сам приходит к осознанию потребности в улучшении профессиональной деятельности, изменении поведения. На этой стадии необходимо сформировать стандарты и описание профессиональной компетенции, т.е. на что именно будет направлено обучение.

) Планирование системы ответственности. На этой стадии необходимо составить план личного развития, позволяющий дать ответы на ключевые вопросы: - что именно необходимо достигнуть; - как и когда это будет происходить; - когда этот процесс начнется и когда завершится. Для того чтобы процесс коучинга был эффективным, необходимо сконцентрировать внимание на одной цели, которую необходимо достичь в определенные сроки.

) Реализация плана с использованием стилей, техники и навыков. При реализации программы обучения должны применяться стили, соответствующие ситуации.

) Оценка результативности: это анализ и соответствующие выводы по плану личного развития. К ключевым вопросам на этой стадии следует отнести следующие: - Достигнуты ли цели развития? - Был ли план личного развития рентабельным? - Нужен ли новый план для дальнейшего усовершенствования профессиональных навыков?

Известно, что в литературе выделяют следующие виды коучинга (С. Авдеев, А. С. Огнеев, В. Е. Максимов): индивидуальный, групповой, управленческий, коучинг для отдельно взятого проекта, системный. Коучинг имеет ряд преимуществ, к которым следует отнести: улучшение производительности, повышение эффективности обучения персонала, высокая гибкость и адаптивность к изменениям, быстрота принятия верного решения в критических ситуациях. Конечный результат менеджмента методом коучинга можно сформулировать так: достигается связь персональных целей и целей организации. Работники начинают понимать, что они достигают своих целей в организации, начинают работать ради организации. Современное управление в стиле коучинга - это новый взгляд на персонал организации, где каждый сотрудник является творческой личностью, способной самостоятельно решать задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения.

Достаточно интересной и эффективной является модель оценки учебного процесса - модель Дональда Киркпартика. Четырехуровневая модель оценки, которая впервые была представлена в серии статей в 1959 в theJournalofAmericanSocietyofTrainingDirectors (теперь известный как T+D Magazine). Данная серия была позднее скомпилирована и опубликована в виде статьи TechniquesforEvaluatingTrainingPrograms в книге под редакцией КиркпатрикаEvaluatingTrainingPrograms в 1975 году.

Тем не менее, четыре уровня модели Киркпатрика стали популярными только после выхода его книги EvaluatingTrainingProgramsв 1994 году. В наше время эти четыре уровня стали краеуголным камнем индустрии обучения. обучение квалификация персонал

В то время как большинство специалистов рассматривают эти четыре критерия оценки процесса обучения как «уровни», сам «Киркпатрик никогда не использовал данный термин, обычно он называл их шагами. Данные четыре шага состоят из:

Шаг №1: Обратная связь или реакция- Насколько учащимся понравился/не понравился учебный процесс?;

Шаг №2: Обучение (Learning) -Что они изучали? (степень усвоения знаний и навыков учащимися);

Шаг №3: Поведение (Behavior) - Что изменяется в рабочей деятельности обучаемого в результате процесса обучения? (способность применять приобретенные в учебе знания и навыки в работе);

Шаг №4: Результаты (Results) - Каковы осязаемые (материальные) результаты процесса обучения в терминах снижения затрат, улучшения качества работы, увеличения выпуска продукции, повышения эффективности и т.п.?

Подходы к вопросу, как осуществляется оценка эффективности обучения сотрудников, у большинства компаний разнятся. Но почти все работодатели используют четырехуровневую модель американского исследователя Дональда Киркпатрика, описанную им в 1959 году в книге «Четыре ступеньки к успешному тренингу». Инструмент в настоящее время широко распространен и считается традиционным. Проведенный HR-специалистами мониторинг методов анализа эффекта от подготовки сотрудников, применяемых на разных предприятиях, показал: чем больше уровней данной модели используется, тем сложнее становится процедура оценки. Трудоемкость оценочных мероприятий проведенных по методике с применением четвертого уровня модели Киркпатрика, превышает даже затраты на проведение всего цикла обучения. По признанию самого автора технологии, проведение оценки обучения на четвертом уровне не всегда целесообразно из-за ее высокой стоимости. Другим американцем - Дж. Филипсом - в 1991 году был добавлен в модель Киркпатрика пятый уровень оценки - RОI (отдача от инвестиций в развитие сотрудников). На сегодняшний день его модель получила признание (ASTD) «Американская ассоциация тренинга и развития» и успешно используется по всему миру.

Расчет RОI проводится по следующей формуле:

 (1)

Вместе с расчетом RОI довольно часто занимаются вычислением показателя срока окупаемости, который отражает период времени окупаемости инвестиций, вложенных в подготовку. Показатель срока окупаемости является обратным по отношению к показателю RОI.

Имеет место быть еще одна модель, в нашей стране она практически неизвестна, это так называемая «Таксономия Блюма» (Bloom'sTaxonomy). Модель состоит из трех перекрывающихся частей, сфер, которые часто называют ЗУН (знания, установки, навыки). Данная модель в практическом смысле похожа на модель Киркпатрика, только с ее помощью нельзя сделать финансовую оценку эффективности обучения персонала.

Оценка эффективности обучения персонала является заключительным этапом управления развитием персонала в современных организациях и предприятиях. Средства, которые тратятся на профессиональное обучение, рассматриваются как инвестиции в развитие персонала предприятия. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде увеличения эффективности деятельности компаний и предприятий.

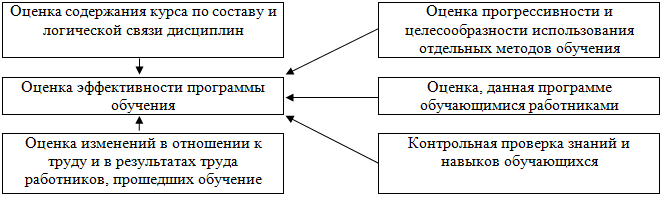


Рисунок 1. Оценка эффективности обучения[38, с. 368]

Методы оценки подготовки сотрудников можно различить по количественным и качественным характеристикам. При количественном методе результаты обучения оцениваются по таким показателям, как: общая численность обучаемых сотрудников; численность работников, проходящих подготовку, по категориям; выбранные способы повышения квалификации; сумма затрат на развитие персонала. Количественный учет эффекта от подготовки работников нужен для формирования социального баланса предприятия. Однако количественные методы не помогут вам проанализировать результаты обучения персонала в плане уровня профессиональной подготовки, его соответствия целям предприятия. Только благодаря качественным методам оценки результатов подготовки вы определите эффективность обучения персонала и влияние его на технические параметры производства.

Специалисты выделяют четыре основных способа качественной оценки результатов профессиональной подготовки. При первом способе происходит оценка способностей и знаний сотрудников непосредственно в ходе или по завершению курса обучения. При использовании второго способа оцениваются профессиональные знания и навыки конкретно в условиях производства. Третий способ - оценивается влияние обучения на параметры производства. Четвертый способ - это способ экономической оценки. Применяя первый способ, можно определить степень овладения профессиональными знаниями и навыками. Процедура оценки подразумевает участие, как правило, только преподавателей и слушателей; используется экзамен классической формы, «проверочные ситуации» и так далее. Непосредственный руководитель обучаемого сотрудника проводит оценку профессиональных знаний и навыков в условиях производственной ситуации. Результат от полученных знаний оценивается по истечении, некоторого временного интервала, (шести или двенадцати месяцев) после завершения курса. За этот временной промежуток проявится значимость знаний, которые приобрел сотрудник в процессе обучения, пройдет состояние «эйфории», возникшее сразу по завершению программы. Применение этого способа поможет определить степень практического использования полученных знаний. Экономическая оценка резульативности подготовки сотрудников основана на целесообразности осуществления инвестиций в персонал, человеческие ресурсы.

Создание некоторых программ обучения ставит своей задачей вовсе не выработку конкретных профессиональных навыков, а нацелено на формирование определенного типа мышления и поведения. Измерение эффективности такой программы довольно сложно произвести напрямую. Ведь результаты программы рассчитаны на долговременный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В подобных случаях используются косвенные методы: проведение тестов до и после обучения, которые показывают степень увеличения знаний обучающихся; наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте; наблюдение за реакцией обучающихся по ходу программы; оценка эффективности программы самими обучающимися с использованием анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

Оценивать эффективность обучения персонала можно с использованием различных моделей. Ведь у каждой из приведенных моделей, имеются свои достоинства и недостатки. На какой из них остановит свой выбор специалист, оценивающий эффективность обучения персонала, полностью будет зависеть от целей, которые поставлены руководством компании. Применение модели Киркпатрика позволяет быстро получить наглядное представление об эффективности обучающих мероприятий. Использование модели «Таксономии Блюма» делает возможным более подробную оценку эффективности обучения, а также позволяет выбрать определенную стратегию обучения персонала. С помощью модели Дж. Филипса можно оценить финансовые аспекты обучения, например, эффективность вложений в персонал. Поэтому на сегодняшний день, как считают специалисты, проблемой является не необходимость оценки эффективности обучения или отсутствие таковой, а определение выбора ее конкретного алгоритма.

Таким образом, современных подходов и методов обучения персонала достаточно много. Организации могут, в зависимости от целей, применять тот или иной метод.

**2. Анализ системы обучения и развития персонала в ООО ДЦ «Точка Роста»**

## **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ДЦ «Точка Роста»**

ООО "Авиньон-Трейд" зарегистрирован по адресу: 620075, Свердловская обл, город Екатеринбург, улица Карла Либкнехта, дом 22, ОФИС 503. ООО "Авиньон-Трейд" работает по 18 направлениям, в том числе «Образование для взрослых и прочие виды образования, не включенные в другие группировки». ДЦ «Точка Роста» является обществом с ограниченной ответственностью и юридическим лицом ООО «Авиньон Трейд».

Детский центр «Точка Роста» зарегистрирован по адресу: 620144, Свердловская обл, город Екатеринбург, улица Сурикова, дом 55, контактный номер: (343) 272-8000, официальный сайт http://legorost.ru/.

Детский центр «Точка Роста» начал свою историю становления с 2006г. Основной спецификой своей деятельности компания выбрала работу в сфере обучения детей с раннего возраста. В настоящее время ДЦ имеет обширную сеть собственных филиалов по России и странам СНГ.

Точка Роста - сеть детских центров интенсивного развития детей - место, где ставят акцент на развитии креативного мышления и интеллекта ребенка. Точка Роста успешно формирует в детях творческие способности и развивает в них чувство уверенности в себе.Официальным партнером программ дополнительного образования является LegoEduction. Направление LEGO EducationAfterschoolPrograms - это учебные курсы, призванные дополнить традиционное дошкольного и начальное школьное образование.

Поскольку в настоящее время в науке нет единых универсальных подходов к определению одаренности ребенка, педагогическая система Центра учитывает, что дети обладают разными возможностями интеллектуального развития. Педагоги Центра работают со всеми детьми исходя из принципа: признавать одаренным ребенка с отдельными признаками одаренности, рассчитывая на расцвет его дара со временем; работать с детьми, имеющими потенциальную одаренность; оказывать педагогическую поддержку любому ребенку и создавать условия для развития его способностей в какой-либо области. Для педагогов Центра дети с признаками одаренности - это дети с повышенной внешкольной активностью, которые без принуждения приходят в центр со своими запросами и потребностями интеллектуального развития.

В педагогической системе акцент переносится с попыток угадать и отобрать интеллектуально одаренных детей на создание развивающей образовательной среды как системы возможностей, отвечающих потребностям развития обучающихся. Такая среда определяется конкретными задачами, которые решает центр, и создается через обогащение содержания образования на основе внутренней и внешней интеграции всех участников образовательного процесса.

Углубленное изучение предметов; олимпиадная подготовка; организация научно-исследовательской деятельности и каникулярного времени школьников; организация и проведение общегородских мероприятий интеллектуальной и социальной направленности - это направления деятельности Центра как «среды успеха».

В структуре ДЦ центральное место занимает Школа интеллектуального развития). Деятельность школы направлена наподдержку и удовлетворение потребностей детей и педагогов, сохранение индивидуальности, неповторимости Центра, выстраивание уникальных вариантов педагогической деятельности и индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся.

В системе развивающего обучения работают детские творческие объединения для детей и подростков разного возраста. Ребенок с разным уровнем подготовки может пройти обучение по профильным и надпредметным программам. Олимпиадная подготовка предусматривает реализацию специальных программ углубленного изучения предмета и освоения олимпиадных идей: «Олимпиадная математика», «Олимпиадная лингвистика», «Олимпиадное программирование», «Биоэкология», «Общая и неорганическая химия», «Информационные технологии», «Информатика в экономике», «Информатика в математике» и др. Большинство программ предусматривают интеграцию разных областей знаний. В осуществлении такой работы главное условие - высококвалифицированные педагогические кадры, разрабатывающие уникальные образовательно-методические комплексы, создающие на занятия «ситуации успеха», в основу чего положены:

- эмоционально насыщенная доброжелательная обстановка работы творческих объединений;

высокий уровень защищенности каждого ребенка;

направленность личностных взаимоотношений на взаимопомощь при реализации совместных проектов;

включение родителей в процесс создания «среды успеха».

Олимпиадное движение обеспечивает более полное раскрытие способностей детей и дает им возможность почувствовать вкус успеха. Воспитанники Центра в рамках дополнительной образовательной программы участвуют в тематических олимпиадах, олимпиадах-зачетах, тренировочных олимпиадах и могут стать участниками олимпиад и турниров разных уровней.

Дополнительные образовательные программы творческих объединений разных профилей предусматривают обучение методологии исследовательской деятельности через реализацию сквозного модуля «Основы исследовательской деятельности». Педагоги готовят обучающихся к участию в научнопрактических конференциях разных уровней. ДЦ ежегодно организует городские научно-практические конференции «Мир науки» и «Мир науки+» для учащихся 4-11-х классов.

Основными показателями, подтверждающими эффективность интегрированной развивающей образовательной среды, являются критерии качества образовательного процесса: уровень развитости познавательных процессов ребенка; уровень развитости интеллекта и интеллектуальной активности; уровни развитости креативности и мотивации обучающихся .

Важным условием эффективности обогащения образовательной среды Центра является обновление содержания методической работы по следующим направлениям:

изучение и обобщение опыта практической работы педагогов Центра в сфере развивающего обучения, олимпиадной подготовки, научно-исследовательской деятельности и другим направлениям;

изучение современных технологий обучения интеллектуально одаренных детей, которые используются в мировой образовательной практике, и их адаптация в образовательном процессе Центра;

изучение и использование опыта психологов, работающих с интеллектуально одаренными детьми, для психологического сопровождения образовательного процесса;

подбор методик оценивания результативности научно-методических нововведений в работе с интеллектуально одаренными детьми и разработка диагностического инструментария;

изучение и адаптация опыта эффективного управления учреждением дополнительного образования детей;

организация работы Школы педагога дополнительного образования (приложение);

обновление банка программно-методических материалов, методик, технологий по работе с одаренными и высокомотивированными детьми;

формирование банка данных психолого-педагогических инноваций по работе с интеллектуально одаренными обучающимися.

Масштабы деятельности организации раскрываются через основные экономические показатели.

Таблица 1. Основные экономические показатели деятельности предприятия за 2014-2015 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2015 год | 2016 год | Отклонение | |
|  |  |  | Абсолютное, тыс. руб. | Относительное, % |
| Выручка, тыс. руб. | 318205 | 292381 | -25824 | 91,9 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 292052 | 263087 | -28965 | 90,1 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 1973 | 27526 | 25553 | 1395,1 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | - | - | - | - |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 26153 | 29294 | 3141 | 112,0 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 6582 | 21156 | 14574 | 321,4 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 5261 | 16922 | 11661 | 321,6 |
| Доля оборотных активов в имуществе, % | 54,4 | 42,9 | -11,5 | 78,9 |
| Прибыль на единицу (рубль) оборота | 0.009 | 0,004 | -0,001 | -0,005 |
| Чистая прибыль на единицу (рубль) оборота | 0.007 | 0,004 | -0,001 | -0,005 |
| Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб. | 7955 | 6961,5 | -993,5 | 87,5 |
| Среднемесячная заработная плата одного работника: |  |  |  |  |
| - служащего, руб. | 21 250 | 22 100 | 780 | 850 |
| - рабочего, руб. | 14 190 | 14 460 | 360 | 270 |
| Рентабельность: |  |  |  |  |
| - продаж, % | 1,6 | 5,8 | 4,2 | 362,5 |
| - собственного капитала, % | 4,7 | 71,6 | 66,9 | 1523,4 |
| - активов, % | 3,7 | 14,4 | 10,7 | 389,2 |

Из данных таблицы видно, что выручка от оказания услуг за последние 2 года снизилась на 25824 тыс. руб. или на 8,1%. Это связано ухудшением в деятельности организации.

Также было выявлено, что себестоимость услуг за этот промежуток времени снизилась на 28965 тыс. руб. или на 9,9%. Это обусловлено снижением выручки от реализации. Отрицательным моментом является то, что темп роста выручки ниже темпа роста себестоимости оказываемых услуг.

По результатам деятельности, как в отчетном, так и в предыдущих годах организация приносит прибыль. В 2016 году прибыль Общества возросла на 11661тыс. руб. или почти в 2 раза. Это связано с тем, что темп роста расходов в отчетном году был меньше, чем у доходов.

При проведении анализа были рассчитаны три показателя рентабельности: рентабельность продаж, собственного капитала, активов. Рентабельность показывает, какую часть прибыли получает организация с каждого рубля проданной продукции.

Анализ рентабельности активов показал, что организация получает 14,4 копейки чистой прибыли на 1 рубль, вложенный в активы. В динамике наблюдается увеличение рентабельности активов на 289,2%, т.е. организация получается на 10,7 копейки больше вложенных в активы. Увеличение показателя вызвано значительным ростом чистой прибыли.

**2.2 Анализ кадрового состава персонала ООО ДЦ «Точка Роста»**

Имеющаяся в настоящее время численность персонала удовлетворяет потребность компании в трудовых ресурсах для реализации запланированного на 2018 год объема продажи оказываемых услуг.

Первоначально персонал фирмы был небольшой. В течение следующих лет число работников увеличилось. Сегодня здесь занято 104 человека. Текучесть кадров невелика, так как многие сотрудники работают со дня основания компании. Причиной тому служат стабильная заработная плата и благоприятный климат в коллективе. В офисе компании работают профессионалы в области маркетинговых коммуникаций и консалтинга, все имеющие высшее образование. Это квалифицированные маркетологи, опытные управленцы, аудиторы, менеджеры и др. Каждый сотрудник несет персональную ответственность за тот или иной участок работы.

Цели компании воплощают в жизнь ее сотрудники.

При формировании персонала кадровая работа сводится к следующему:

определение качественной и количественной потребности в персонале и формирование штатного расписания;

разработка правил внутреннего трудового распорядка;

разработка должностных инструкций персонала;

подбор персонала.

Средний возраст работающих в компании 35 лет. За время работы осуществлялись планомерные подготовка и прием на работу молодых специалистов.

Проанализируем профессионально-квалификационную структуру компании. Для удобства рассмотрения распределим весь персонал на пять категорий, при этом четыре категории будут разграничены по административным должностям, в целях дальнейшего исследования профессионализма в области управления, и, остальных работников - обслуживающий персонал.

Численный состав и структура персонала по категориям представлены в таблице 2.

Таблица 2. Численный состав и структура персонала по категориям

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2014 г. | | 2015 г. | | 2016 г. | |
|  | кол-во чел. | Уд.вес, % | кол-во чел. | Уд.вес, % | кол-во чел. | Уд.вес, % |
| Руководители | 3 | 3,3 | 3 | 3,3 | 3 | 2,9 |
| Административные работники | 24 | 26,7 | 24 | 26,7 | 27 | 26,0 |
| Менеджеры высшего звена | 22 | 24,4 | 24 | 26,7 | 28 | 26,9 |
| Менеджеры среднего звена | 31 | 34,4 | 29 | 32,2 | 35 | 33,7 |
| Обслуживающий персонал | 10 | 11,1 | 10 | 11,1 | 11 | 10,6 |
| Всего | 90 | 100 | 90 | 100 | 104 | 100 |

Из данных таблицы 2 видно, что в 2015 году численный состав сотрудников не изменился по отношению к 2014 году, а в 2016 году возрос на 15 человек. В течение 3-х исследуемых лет персонал категории «Руководители» не менялся, но изменилась его структура в 2016 году: из 3,3% от общего количества человек она стала составлять 2,9%.

Состав административных работников увеличился в 2016 году на 3 единицы, а структура снизилась с 26,7% до 26,0%.

Наблюдается рост численности и структуры менеджеров высшего звена на протяжении трех лет: в 2015 году по отношению к 2014 году состав увеличился на 2 единицы и структура на 2,3%, а в 2016 году добавилось еще 4 единицы и прирост структуры состава на 0,2% по отношению к 2015 году.

Пропорционально увеличению численности менеджеров высшего звена произошло сокращение менеджеров среднего звена в 2015 году на 2 единицы и снижение структуры, а в 2016 году добавилось количество состава на 6 единиц по отношению к 2015 году и выросла структура до 33,7%. Количество обслуживающего персонала выросло в 2015 году на 1 единицу, а структура снизилась с 11,1% до 10,6%.

Все произошедшие изменения можно объяснить тем обстоятельством, что в 2015 году была большая нагрузка на персонал и сотрудники работали в превышенной мере.

Вследствие этого, 2 человека из менеджеров среднего звена получили повышение, тем самым увеличив состав менеджеров высшего звена.

В связи с увеличением заказов в компании и нехваткой персонала в 2016 году вырос штат необходимых единиц сотрудников.

Рассмотрим административный аппарат с целью исследования уровня образования и компетентности персонала в занимаемой ими должности.

Таблица 3-Численный состав административных работников и их структура по образованию за 2016 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование персонала | Категории персонала | | | | | Всего |
|  | Руководители | Административные работники | Менеджеры высшего звена | Менеджеры среднего звена | Обслуживающий персонал |  |
| Высшее | 3 | 27 | 26 | 21 | 0 | 77 |
| Средне-специальное | - | 0 | 2 | 12 | 6 | 22 |
| Среднее | - | 0 | - | 2 | 5 | 5 |
| Всего | 3 | 27 | 28 | 35 | 11 | 104 |

На основании данных таблицы рассмотрим наглядно структуру персонала по образованию на рисунке 2.



Рисунок 2. Структура персонала по образованию

Из представленных данных в таблице 6 и на рисунке 2 видно, что работники категории «руководители» все имеют высшее образование. Количество работников с высшим образованием достаточно велико и в категории «Административные работники» и также все с высшим образованием. Из Менеджеров высшего звена 2 человека из 28 со среднеспециальным образованием, что является недостатком в сфере торговой деятельности. Среди менеджеров среднего звена наблюдается 21 работник с высшим образованием, 12 со среднеспециальным и 2 неквалифицированных кадра. В категории «Обслуживающий персонала» 6 работников имеют средне-специальное образование и 5 работников только со средним образованием.

Все анализируемые параметры системы формирования персонала руководителей и специалистов должны быть учтены в процессе совершенствования системы формирования персонала в управленческих кадрах. В этих условиях тактической задачей, направленной на достижение стратегических цели, определено создание необходимых предпосылок для устойчивого развития сотрудников всех категорий, в том числе через повышение обеспеченности организации специалистами с высшим профессиональным образованием, рост трудоустройства и закрепляемости молодых специалистов и квалифицированных рабочих кадров в организации.

Таблица 4. Распределение персонала по возрасту

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2014 | 2015 | 2016 | Темпы изменения, % | | |
|  |  |  |  | 2015г к 2014г | 2016 к 2015г | 2016 к 2014 |
| От 45 до 60 лет | 21 | 25 | 25 | 119,0 | 100,0 | 119,0 |
| От 35 до 45 лет | 31 | 29 | 35 | 93,5 | 120,7 | 112,9 |
| От 25 до 35 лет | 38 | 36 | 45 | 94,7 | 125,0 | 118,4 |
| Всего | 90 | 90 | 105 | 100,0 | 116,7 | 116,7 |

На основании данных таблицы рассмотрим наглядно распределение персонала по возрасту на рисунке 3.



Рисунок 3. Динамика распределение персонала по возрасту за 2014-2016 г.

Анализ данных таблицы 3 и рисунка 3 позволяет сделать вывод о тенденции к улучшению демографической ситуации. Выросло количество сотрудников в возрасте от 45 до 60 лет (119%). Численность работников в возрасте от 35 до 45 лет за все три года изменялась, сначала сократилась, а затем увеличилась и темп роста составил 112,9%. Увеличилась возрастная группа категорий от 25 до 35 лет (118,4% за три года).

Соотношение количества персонала по половому признаку представлено на рисунке 4.



Рисунок 4. Процентное соотношение персонала по половому признаку

Из данной диаграммы наглядно видно, что количество персонала женского пола превышает количество персонала мужского пола. Это объясняется тем, что сфера предоставления услуг подразумевает больше затрат сил женских сил, на что мужской пол не всегда готов или не способен.

Рассмотрим состав персонала по стажу работы, который представлен в таблице 5 и рисунке .5.

Таблица 5. Анализ состава персонала по стажу работы в 2016г, чел.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж | Руководители | Административные работники | Менеджеры высшего звена | Менеджеры среднего звена | Обслуживающий персонал | Всего | % к итогу |
| До 3 лет | 0 | 5 | 7 | 8 | 3 | 22 | 20,95 |
| от 3 до 5 лет | 0 | 10 | 12 | 16 | 6 | 38 | 36,19 |
| От 5 до 10 лет | 0 | 8 | 7 | 10 | 1 | 34 | 32,38 |
| Свыше10 лет | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 11 | 10,48 |
| Итого | 3 | 27 | 28 | 35 | 11 | 105 | 100 |

Источник: данные компании

Из данных предприятия приведенных в таблице 5 и рисунке 5 можно сделать вывод, о том, что основным составом данного предприятия являются работники со стажем от 3 до 5 лет. С одной стороны это свидетельствует о стабильности и высоком профессиональном уровне трудового коллектива, а с другой стороны отражает незначительный приток новых кадров, что характеризует данный коллектив, как состоявшийся, но стареющий.



Рисунок 5. Структура персонала по стажу работы в организации в 2016 г., %

Кадровую политику любого предприятия можно оценить, используя показатели эффективности работы с кадрами.

В расчет возьмем данные по персоналу за 2016 год:

Количество уволенных - 6 человек;

Количество принятых - 21человек.

Среднегодовое количество - 105 человек.

Состояние кадров на предприятии может быть определено с помощью следующих коэффициентов. Коэффициент выбытия кадровКв.к. определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период Ру.в. к средней численности работников за тот же период Р.

 (2)



По имеющимся данным вычислим коэффициент выбытия за 2015 год. Он составил 1,6%.

Коэффициент приема кадров Кп.к. определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период Рп.к. и среднесписочной численностью работников за тот же период Р.

 (3)



Коэффициент приема кадров за 2014 год составил 1,8%.

Коэффициент стабильности кадров Кс.к. рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях.

 (4)



Данный коэффициент 95,24% говорит о достаточно высоком уровне организации управления в компании.

Все уволенные работники из организации ушли по собственному желанию. Из них 4 человека принадлежат к составу обслуживающего персонала и 2 человека к составу менеджеров среднего звена. Это означает, что условия, созданные для работы этих сотрудников не соответствуют их потребностям.

**2.3 Оценка организации развития и обучения персонала ООО ДЦ «Точка Роста»**

Исходная идея нашего исследования была достаточно проста и очевидна: профессиональная деятельность персонала ООО ДЦ «Точка Роста» тесно связана с последующим обучением данным персоналом другой категории. В связи с этим был проведен опрос персонала ДЦ. Большинство опрошенных сотрудников, участвовавших в нашем опросе, считают, что сотрудники ДЦ либо прямым, либо каким-то опосредованным образом причастны к принятию решений, от которых зависит судьба обучаемых, либо вообще не причастны к этому (возможно, выполняя чисто технические функции).

В связи с этим возникает вопрос о том, какие из этих категорий персонала испытывают потребности в приобретении специальных - теоретических и практических - знаний и умений, связанных с совершенствованием навыков выработки и принятия решений в сфере обучения. О такой потребности свидетельствуют более половины опрошенных (хотя в качестве своих непосредственных обязанностей эту функцию указывают немногим более 40% опрошенных); можно предположить, что определенная часть респондентов ощущает необходимость освоения соответствующих навыков, проецируя свою карьерную траекторию на перспективу. Еще более отчетливо проступает значимость осознания таких перспектив из данных, , которые свидетельствуют, что наиболее сильную потребность в совершенствовании таких навыков испытывают те лица, деятельность которых более или менее постоянно связана с принятием управленческих решений. В то же время, хотя почти треть тех служащих, чья профессиональная деятельность сегодня еще не связана с обучением, заявляют о том, что у них есть потребность в совершенствовании таких навыков; однако связь по этой строке практически не просматривается. для опрошенных потребности в совершенствовании навыков и потребности в дополнительной профессиональной подготовке в этой сфере если не вполне идентичны, то во многом близки.

Другим важным элементом профессиональной деятельности является планирование своей работы на тот или иной период перспективы. В связи с этим программы дополнительного профессионального образования должны предусматривать вопросы рационализации планирования и совершенствования этой деятельности.

О потребности совершенствования навыков в планировании своей профессиональной деятельности заявляет примерно половина опрошенных. Как следует из данных, существует определенная связь между уровнем должности и появлением такой потребности: представители более высоких должностных категорий чаще ощущают такую потребность. Казалось бы, это люди, обладающие бóльшим опытом работы, а значит, и опытом планирования. Однако нельзя забывать и о нарастании масштабов решаемых ими проблем. Вообще, согласно данным проведенного исследования около половины респондентов оценивают уровень своей профессиональной подготовки как средний. Высоким его считают около 40% респондентов. Каждый десятый из опрошенных чиновников уровень своей профессиональной подготовки оценить затруднился. Мало кто из респондентов оценил уровень своей профессиональной подготовки как низкий. Видимо, поэтому две трети испытывают постоянную потребность в дополнительной профессиональной подготовке. В то же время надо отметить, что у четверти опрошенных такой потребности не выявлено.

При этом не наблюдается особой связи с тем, проходили ли они такого рода переподготовку за последние три года. Чем же вызвана такая потребность? Только пятая часть респондентов связывает ее с необходимостью продвижения по службе. По-видимому, эти факторы - получение дополнительного образования и продвижение по службе (а соответственно - повышение зарплаты и властных полномочий) не находятся в прямой зависимости друг от друга. Что касается содержания учебных курсов в процессе дополнительной профессиональной подготовки, респонденты говорят, что для них представляют ценность не только сугубо практические специализированные сведения, но и знания, которые формируют также другие профессиональные компетентности, не менее важные для их профессионального развития.

В то же время более трети респондентов отмечают, что образовательные программы недостаточно полно отражают потребности их профессиональной деятельности. Как мы видим, среди ожидаемых результатов наибольшая частота ответов приходится на интересы к расширению своего информационного поля, однако интересы эти не вполне равнозначны.

Так, если руководители ДЦ от дополнительной профессиональной подготовки прежде всего получения дополнительной, полезной в своей конкретной работе информации (максимальный из полученных индексов ожидания), а также такого результата, как «расширение кругозора, эрудиции», то персонал интересуют, главным образом, «конкретные знания, пригодные для решения служебных задач». Гораздо более «приземленные» соображения - учет при аттестации, повышение в должности или разряде тарифной сетки, увеличение зарплаты - в большей степени соответствуют ожиданиям персонала, пришедшего из школ. Наиболее эффективными для своего профессионального развития опрошенные считают дополнительное профессиональное образование и освоение профессиональных знаний в специализированных обучающих организациях, а наименее эффективным - получение второго высшего профессионального образования. Скорее всего, это связано с тем, что, в отличие от получения второго высшего образования, курсы профессиональной переподготовки носят более целенаправленный характер и более широко и активно используют обобщение практического опыта.

Применяя современные образовательные технологии в учебном процессе по программам дополнительного профессионального образования, преподаватели ДПО используют следующие образовательные средства и технологии:

1) Мультимедийные образовательные презентации: в настоящее время преподавателями разработаны свыше 100 комплектов мультимедийных презентаций по программам ДПО, которые используются как для сопровождения очных занятий, так и в рамках дистанционного обучения слушателей.

) Электронные рабочие тетради, позволяющие повысить качество самостоятельной работы слушателей и содержащие в электронном виде материал, готовый к использованию в практической деятельности.

3) Компьютерное on-line-тестирование слушателей, применяемое с целью входной, текущей, итоговой диагностики знаний слушателей, а также диагностики личностно-профессиональных качеств, разработки индивидуальных рекомендаций по планированию карьеры.

) Организация практических занятий с использованием современных компьютерных программ, которые позволяют решать задачиоптимизации процессов управления, разрабатывать индивидуальные и групповые проекты, индивидуальные и коллективные планы работы, использовать ситуационное моделирование для решения практических задач, освоить практику управления виртуальными организациями, сферами профессиональной деятельности.

) Видеконференции и интернет-трансляции лекционных, практических занятий, консультаций используются в качестве инновационных форм обучения для слушателей, предпочитающих дистанционные или смешанные формы обучения.

) Технологии проектного обучения **-** одна из наиболее востребованных форм обучения в последние 3 года. Используя технологии проектного обучения в программах ДПО, становится возможным привить слушателям - государственным и муниципальным служащим - навыки командной работы, системного мышления, комплексного восприятия проблем, на решение которых нацелен конкретный проект, оценки возможных рисков, затрат и эффекта, который может быть достигнут от реализации проектов.

В ДЦ проводится аттестация сотрудников. Приоритетной формой аттестации является вебинары. (Приложение).

Таблица 9. Расчет показателей эффективности системы развития персонала за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Период | | | Отклонение (+,-) в 2016 году | |
|  | 2014 год | 2015 год | 2016 год | от уровня 2014 г. | от уровня 2014г. |
| Всего реализовано работ, услуг, тыс. руб. | 213 378 | 224 642 | 388 378 | 175 000 | 163 736 |
| Среднесписочная численность производственного персонала, чел. | 90 | 90 | 105 | 15 | 15 |
| Среднегодовая выработка, тыс.руб./чел | 2371 | 2496 | 3698,84 | 1 328 | 1 203 |

В условиях реализации электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в учебном процессе изменяются и требования к уровню профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава, работающего в системе дополнительного профессионального образования. Нельзя не согласиться с мнением П.В. Чурсиной о том, что одним из условий, позволяющих повысить конкурентоспособность образовательного учреждения, является наличие конкурентоспособных кадров, а также с определением ряда приоритетных компетенций современного педагога как в системе высшего, так и в системе дополнительного профессионального образования:

дидактические компетенции (знание новых образовательных технологий, психолого-педагогических аспектов образовательного процесса, основ риторики и др.);

интеллектуальные компетенции (знание проблем сферы образования, обеспечение качества образования, инноваций в образовании, влияние на образование гуманитарных проблем в обществе и др.);

- владение иностранным языком на уровне, обеспечивающем профессиональное общение;

знание современных информационных технологий, коммуникативные и организационные компетенции;

знание основ бизнес - образования;

знание основ юриспруденции в сфере предоставления образовательных услуг (авторское право, законодательство об образовании, гражданское право, трудовое право и др.)

Молодым, и квалифицированным специалистам - уметь постоянно обновлять и расширять свои знания. Рассмотрим подготовку кадров за период 2014-2016 годы.

Таблица 10. Подготовка персонала за период 2014-2016 гг

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | 2014 год | | 2015 год | | 2016 год | |
|  |  | План | Факт | План | Факт | План | Факт |
| 1 | Подготовка и переподготовка административных работников | 20 | 18 | 20 | 20 | 18 | 15 |
| 2 | Повышение квалификации менеджеров высшего звена | 20 | 18 | 20 | 17 | 18 | 15 |
|  | - курсы целевого назначения | 15 | 14 | 15 | 13 | 12 | 10 |
|  | тренинги по программе управления | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 |
| 3 | Повышение навыков менеджеров высшего и среднего звена | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 |
|  | ВСЕГО | 48 | 44 | 48 | 44 | 43 | 37 |
|  | В процентах к 2016 году | 100 | 100 | 100 | 100 | 89,58 | 84,091 |

По данным таблицы 10 видно, что в 2014 и 2015 году план подготовки кадров недовыполнен на 4 человека, а в 2016 году - на 6 человек. В соотношении к 2014 году идет возрастание запланированного объема подготовки кадров в компании на 2016 год, но план не выполнен. В 2016 году план подготовки персонала сократился, но и он не выполнен, вследствие чего темп изменения 2016 года по отношению к 2014 году показывает снижение на 16%. Из анализа следует, что компания не ведет активную подготовку в области профессионализма кадров, об этом свидетельствует небольшое количество запланированного объема мест на подготовку квалификации по отношению к общей численности сотрудников, и, соответственно - недовыполнение плана. Кроме того, подготовка кадров и повышение квалификации сотрудников проходит только среди административного аппарата (руководство, менеджеры высшего и среднего звена, работники административного аппарата).

Поэтому основными направлениями повышения квалификации педагогов системы ДПО являются:

) технологии оптимизации поиска информации в сети Интернет с помощью поисковых, справочных электронных систем;

) методика разработки электронных учебных пособий, тестовых комплексов, блоков ситуационных задач, кейсов для дистанционного обучения;

) практика работы с электронными почтовыми системами, системами дистанционного обучения;

) использование технических средств обучения (интерактивные доски, мультимедиа, видеотехнологии);

) технология проведения видеосеминара, видеолекции;

) методы on-line- общения со слушателями (чат, Skype, видеотрансляции, интернет-конференции, вебинары);

) особенности и порядок подготовки видеоматериалов (видеоанонсы дисциплин, видеоконсультации, видеолекции и др.).

**3. Предложения по организации системы обучения и организации развития в ООО ДЦ «Точка Роста»**

## **3.1 Мероприятия по организации системы обучения и развития персонала на основе мотивационного подхода**

Для организации системы обучения и организации развития предлагаются следующие мероприятия:

) Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры;

) Совершенствование мотивации и стимулирования персонала;

) Совершенствование системы обучения персонала.

Таблица 11. Взаимосвязь основных проблем, выявленных в ходе анализа системы управления персонала, рекомендаций и мероприятий по их решению

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблемы | Рекомендации | Мероприятия |
| Текучесть персонала | Совершенствование мотивации и стимулирования персонала | Обеспечение признаний успехов сотрудников Создание системы наставничества |
| Проблемы развития персонала | Совершенствование системы развития персонала | Внедрение системы Basecamp |
| Слабая корпоративная культура | Совершенствование корпоративной культуры | Проведение конкурсов, введение ритуала для новичков и так далее |

Кадровой службе необходимо обеспечивать признание успехов сотрудников, так как кадровая политика на предприятии является пассивной, сотрудникам это просто необходимо, это улучшит психологический климат в коллективе, усилит мотивацию персонала и увеличит экономические показатели предприятия.

Совершенствование развития персонала за счет внедрения системы наставничества. Наставничество является эффективной системой передачи опыта и знаний наиболее квалифицированных специалистов новым сотрудникам.

Благодаря личностному подходу при наставничестве происходит быстрое распространение в коллективе корпоративных ценностей, а также способствует улучшению психологического климата в коллективе. Кроме того, наставничество выполняет мотивирующую функцию, так как для опытных сотрудников положение наставника является признанием их профессиональных заслуг и способствует повышению уважения в коллективе.

С другой стороны, положение наставника предъявляет особые требования к таким специалистам. Им нужно не только уметь профессионально выполнять свои должностные функции, но и уметь их эффективно и доходчиво передавать другим работникам. Для этого в компании наставники должны будут проходить специальные тренинги, целью которых является осознание важности и уникальности системы наставничества, ознакомление с методикой обучения стажёров, а также приобретение навыков наставничества.

За выполнение дополнительных обязанностей в качестве наставника, сотрудник компании получает ряд привилегий. К ним относится доверие со стороны высшего руководства компании, статус лидеров в коллективе и рост репутации.

Немаловажным является и материальное вознаграждение за функции наставника, размер которого зависит от успешности сдачи экзаменов стажёрами.

Все хорошо зарекомендовавшие себя в роли наставников сотрудники организации могут включаться в управленческий кадровый резерв компании, из числа наставников можно выбрать вполне подготовленных сотрудников для занятия руководящих постов.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий заключается в следующем:

всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;

повышение содержательности труда;

развитие индивидуальных способностей работников;

повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;

обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой.

Реализация по инновационному развитию и повышению конкурентоспособности обуславливает потребность в выработке совершенствования системы формирования персонала.

На уровне компании необходима система мер, направленных на:

дальнейшее расширение подготовки кадров с учетом потребностей организации;

создание, сохранение обеспеченных достойной заработной платой рабочих мест в организации;

организация работы по определению потребности в молодых специалистах.

В компании, в силу ее специфики, в рамках кадровой политики нужна система воспроизводства профессиональной элиты. Для решения этой задачи особое место как в системе формирования персонал, так и в самой организации, должно быть отведено подготовке кадровому резерву кадров новой формации способных:

обеспечивать эффективное управление на любом уровне организационной системы;

эффективно решать текущие и перспективные задачи воспринимая, что «кадровый резерв - это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации».

Большое внимание в компании должно быть уделено системе обучения персонала компании, которая позволит, с одной стороны, избежать текучести кадров с другой - сделать систему управления кадрами, и в целом компании сделать эффективной. В качестве модели для обучения персонала компании предлагается внедрение системы Basecamp.хорошо известен в IT-среде - это одно из самых популярных приложений для менеджмента проектов, простое в освоении, но очень гибкое и быстрое. Над каждым проектом можно работать группами: администратор создает дискуссии, формирует список задач и загружает необходимые для их выполнения файлы, а исполнители участвуют в обсуждении и работают над поставленными заданиями. По сути, это отличная среда для ведения онлайн-курсов - инструментарий Basecamp аналогичен таковому у Lore или Eliademy. Вдобавок, сервис поддерживается большинством современных платформ и имеет мобильные версии для Android и iOS. И главное - Basecamp совершенно бесплатен для преподавателей.

Применение Basecamp позволяет решить следующие задачи:

а) Усиление личностной направленности процесса обучения, интенсификация самостоятельной работы сотрудников.

б) Возможности обучения большого количества человек, не зависимо от возможностей аудиторного фонда, в том числе по договорам коллективного обучения с предприятиями и организациями.

в) Повышение качества обучения за счет применения средств современных информационных и коммуникационных технологий.

г) Доступ к различным информационным ресурсам в процессе обучения в любое удобное для обучающегося время.

д) Создание условий для применения системы контроля качества образования.

е) Создание единой информационной образовательной среды компании.

Процесс обучения основывается на сочетании различных видов работ (лекции, практические занятия, семинары, консультации, зачеты, экзамены и т. д.), проводимых в форме контактной работы сотрудников с преподавателем и в форме самостоятельной работы обучающихся на основе специально создаваемых баз данных по каждой дисциплине, размещаемых на сайте Basecamp под контролем преподавателя, ответственного за реализацию процесса обучения.

При прохождении обучения на базе Basecamp, в качестве информационных технологий используются следующие:

пересылка изучаемых материалов по компьютерным сетям;

дискуссии и семинары, проводимые через компьютерные сети;

компьютерные электронные учебники или электронные учебники, виртуальные лабораторные практикумы;

двусторонние видеоконференции;

односторонние видео-трансляции с обратной связью по телефону, а также различные их сочетания.

Также сотрудники, реализующие в процессе обучения элементы ДО, должны иметь доступ ко всем методическим и учебно-вспомогательным материалам, находящихся на электронных или бумажных носителях (рабочий учебный план, рабочую программу дисциплины, учебники по предмету, тестовые материалы для контроля качества усвоения материала и др.). При необходимости документов может быть дополнен необходимыми в процессе обучения документами. Например: справочными изданиями и словарями, периодическими, отраслевыми изданиями или другими необходимыми в процессе обучения документами.

Все учебные материалы должны предоставляться на электронных носителях без права их тиражирования или передачи третьим лицам и организациям.

Весь процесс обучения по программе ДО проходит в удобное для сотрудника время, используя личные информационно-технические средства в любом месте нахождения.

**3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

В рамках выполнения проекта, предлагается разработка проекта по улучшению мотивации труда работников.

Таблица 12. Мероприятия по совершенствованию системы формирования персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этапы | Мероприятие | Объекты, на которых направлено мероприятие | Ответственный за проведение |
| 1 | Совершенствование системы материального стимулирования труда (заработную плату, доплату и премии) | Обслуживающий персонал | Руководство |
| 2 | Разработка мероприятий по развитию персонала с акцентом на усиление мотивационных факторов в области: труда; обеспечения занятости и переподготовки кадров; улучшения условий труда | Административный персонал, менеджеры высшего и среднего звена, обслуживающий | Руководство |
| 3 | Изменение стиля и методов руководства руководителя с целью повышения лояльности персонала. | Руководство, менеджеры высшего звена | Руководство |

Как видно из таблицы, мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников будут реализованы в три этапа. Ответственность за проведение назначенных мероприятий будет возлагаться на руководство.

В общем виде, затраты на осуществление мероприятий в области труда из расчета 36 сотрудников (средняя составляющая 34% от общего фонда оплаты труда (ФОТ)), за исключением руководства, можно представить в таблице.

Таблица 13. Затраты на осуществление мероприятий в области труда на 2018 год

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Затраты в % от 34% фонда оплаты труда |
| Доплата за работу в вечернее время | 5 |
| Доплата за сезонные (ноябрь-январь) условия труда | 10 |
| Вознаграждение за выслугу лет: Повышение эффективности труда Замещение другой должности | 5 10 |
| Оплата дополнительных работ на сумму, тыс. руб. до 30 30-50 Свыше 50 | 3 5 10 |
| Итого: | 48 |

По итогам таблицы 7 увеличение ФОТ на осуществление мероприятий в области труда будет равно:

ФОП на средней составляющей из 36 человек = 32278(тыс. руб.) \*34% = 10975тыс.руб

Увеличение ФОТ на 2011 год = 10975\*48% = 5 268 тыс. руб.

Таким образом, при сохранении существующего количества сотрудников с внедрением мероприятий в области труда ФОТ увеличится на 15 051 тыс.руб., соответственно, повысив затраты компании.

До каждого сотрудника необходимо донести информацию о разработанной системе материального премирования и доплат.

Далее, чтобы повысилась общая мотивация работников и устранилось недовольство персонала по поводу работы в вечернее время, повысился уровень приверженности сотрудников к компании, снизилась вероятность увольнения персонала по собственному желанию, предлагаются мероприятия по усилению мотивационных факторов в области режима труда и отдыха, а также продолжительности рабочего времени.

В случае вызова работников из отгулов по производственной необходимости, предоставлять недоиспользованные дни путем переноса на более поздние сроки в течение года, с указанием даты продолжения недоиспользованных дней отгула.

Предоставлять дополнительные отпуска всем работникам за непрерывный стаж работы с 2-х лет и выше. За 2 года работы 1 день, каждый последующий год работы 1 день, до 3-х дней.

Работнику, в случае ухудшения состояния здоровья или недомогания, по его заявлению, предоставляется до 5 дней неоплачиваемого отпуска в течение года, без предъявления больничного листка.

Предлагается принимать долевое участие в содержании детей в детских дошкольных учреждениях (не менее 25% расходов).

Награждать работников ценными подарками в связи с профессиональным праздником, а также ко Дню 8 марта и 23 февраля.

Затраты на развитие социальной сферы представлены в таблице. По каждому из предложенных мероприятий сделаны расчеты требуемых затрат.

Таблица 14. Расчет затрат на мероприятия по совершенствованию социальных льгот

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | Факт, тыс. руб. | Проект, тыс. руб. | Отклонение, +/- |
| Проезд к месту отдыха 50 % от стоимости (для сотрудников, стаж работы которых более 5 лет, на 2011 г. - 22 чел.) | - | 900 | 900 |
| Содержание детей в дошкольных учреждениях 30 % от стоимости (для сотрудников, стаж работы более 5 лет, на 2017 г.) | - | 200 | 200 |
| Приобретение льготных путевок в детские лагеря (для сотрудников, стаж работы более 5 лет и за определенные заслуги перед компанией, на 2017 г. - на 18 детей) | - | 500 | 500 |
| Новогодние подарки для детей всех сотрудников (94 ребенка) | 50 | 150 | 100 |
| Ценные подарки для сотрудников к праздникам и юбилею | 50 | 150 | 100 |
| Итого: | 100 | 1900 | 1800 |

Совершенствование стиля и методов управления планируется осуществить с помощью тренинга для руководящих работников.

Таблица 15. Мероприятия по развитию персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| п/п | Наименование | 2017 год (факт), чел | 2018 год (план), чел |
| 1 | Подготовка и переподготовка рабочих | 15 | 20 |
| 2 | Повышение квалификации сотрудников | 15 | 25 |
|  | - курсы целевого назначения | 10 | 15 |
|  | - школа передовых методов труда специалистов | 5 | 10 |
| 3 | Повышение квалификации руководителей | 7 | 10 |
|  | ВСЕГО | 37 | 55 |

Таким образом, в 2018 году общее количество человек, принявших участие в мероприятиях по повышению свой профессиональной подготовки увеличится на 18 единиц (+49%).

В таблице 16предлагается система мероприятий по развитию и обучению обслуживающего персонала

Таблица 16. Характеристика мероприятий по развитию и обучению персонала на 2018 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период обучения в 2018 году | Повышение квалификации (семинары) | Переподготовка (курсы) | Обучение персонала по различным программам (тренинги) |
| 1 квартал | Управление профессиональными навыками | Обучение иностранным языкам | Эффективная работа с людьми (мотивация) |
| 2 квартал | Повышение уровня образования и квалификации кадров | Повышение профессиональной подготовки кадров | Повышение эффективности взаимодействия с клиентами |
| Ожидаемый социальный эффект | Более грамотное воздействие на клиентов | Повышение уровня приверженности персонала к организации | Повышение уровня удовлетворенности работой |

В рамках выполнения мероприятий по развитию компании и обучению персонала. Планируемые затраты компании предполагаются в размере 300тыс. руб.

С помощью приведенных мероприятий рассчитаем эффективность внедрения предложенных мероприятий для самого предприятия.

В рамках выполнения мероприятий и обучению персонала, организация работы будет направлена на увеличение мотивации. Планируемые затраты предприятия предполагаются в размере 0,3 млн. руб.

Таблица 17Линейный график реализации проектных мероприятий

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование мероприятия | Периоды проекта | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Год | 2018 год | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Месяц | Январь | | | | Февраль | | | | Март | | | | Апрель | | | | Май | | | | | Июнь | | | |
| Неделя | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Разработка проекта по улучшению мотивации и стимулированию персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.Разработка системы оценки качества работы персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Определение внутренней мотивации труда (опрос или анкетирование персонала) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Формирование системы материального стимулирования труда (заработная плата, доплаты, премии) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Обучение персонала (внутренние обучающие программы) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Повышение квалификации кадров (центр подготовки и переподготовки управления кадров) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Начало функционирования |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |

Как видно из графика таблицы 11 срок реализации инновационного проекта составит 6 месяцев.

## Разработка стратегии внедрения длится 1 месяц. В нее входят решения по следующим вопросам:

- характеристики, дифференцирующие услуги компании от конкурентных;

целевая группа покупателей: сегментация по отраслевому признаку и размеру;

уровень цен и разработка новой ценовой политики.

Обучение персонала будет производиться 6 недель. В него входят:

создание четкой системы отбора, оценки и поощрения персонала;

организация курсов повышения квалификации;

проведение специальных тренингов и семинаров;

участие в международных конференциях, направленных на обмен опытом;

развитие практических знаний консультантов в области организации бизнеса, что может быть достигнуто совместным участием консультанта и клиента в реализации консультационных проектов и внедрением их результатов в деятельность компании клиента.

В течение данного периода сотрудник учиться применять полученные знания на практике. Разработка индивидуальных стратегий развития взаимоотношений с клиентами.

На основе анализа потребностей и особенностей каждого конкретного клиента формируется долгосрочная стратегия, призванная укрепить взаимовыгодные отношения с ними.

Начало функционирования проекта мероприятий.

Предложенные мероприятия позволят снизить в 2018 году текучесть кадров, улучшить условия психологической среды, и укрепить трудовую дисциплину работников.

Так, проблемой текучести кадров необходимо заниматься постоянно. Более того, текучесть кадров - одна из существенных затрат на персонал. Снижение текучести кадров помогает предприятию экономить значительные средства, увеличивая тем самым ее конкурентные преимущества.

Расчет экономического эффекта предложенного комплекса мероприятий проведен с учетом следующих предпосылок:

) ожидаемое увеличение объема выручки составляет 15% к уровню выручки предшествующего периода.

При этом рост на 12% обеспечен ростом цен, на 3% - за счет повышения конкурентоспособности услуг консалтинга.

В прошлом году увеличение на 10% объема выручки компании было обеспечено: 9% - рост цен и 1% - за счет повышения конкурентоспособности услуг.

Следовательно, при внедрении предложенной системы стимулирования персонала повысится конкурентоспособность услуг, что приведет к увеличению выручки.

) повышение степени использования фонда рабочего времени за счет повышения трудовой мотивации обеспечит возможность увеличения объема работ без соответствующего увеличения штата сотрудников.

При сохранении уровня использования фонда рабочего времени на текущем уровне планируемое увеличение объема работ потребовало бы приема на работу 30 новых штатных единиц;

планируемое увеличение материальных затрат на заработную плату и иные формы материального стимулирования в целом составляет 48% от ФОТ уровня предшествующего периода.

Немаловажным является и материальное вознаграждение за функции наставника. Предлагаем 3 варианта вознаграждения наставника:

- если специалист успешно проходит оценку по итоговому контролю. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 3000 (три тысячи) рублей за каждый месяц наставничества;

- если специалист, проработавший в должности более одного месяца, не прошел промежуточный итоговый контроль испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) - наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1500 (одна тысяча пятьсот) рублей за каждый месяц наставничества;

 при выявлении неудовлетворительной работы наставника - производится замена наставника.

 Исходя из этого максимальные затраты на вознаграждение наставников за год составят 360000 рублей.

 За счёт осуществления данного мероприятия планируется увеличить выработку на 5 %.

Выработка после внедрения мероприятия:

,84 тыс. руб. \* 1,05 = 4167,28 тыс. руб.

Выручка после внедрения мероприятия также увеличится на 0,05%

388378тыс. руб. \* 1,05= 407797 тыс. руб. или + 19419 тыс. руб.

С учетом данных предпосылок произведен расчет экономического эффекта от совершенствования системы мотивации труда в компании. Результаты расчета представлены в таблице.

Таблица 18. Расчет экономического эффекта от совершенствования системы мотивации труда персонала компании

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр расчета | Финансовая оценка, тыс. руб. в год |
| Увеличение затрат на заработную плату и иные формы материального стимулирования | (5268+1900+300) 7468 |
| Ожидаемое увеличение объема выручки | 77 675 |
| в том числе: - за счет роста цен (для справки, в расчете не учитывается) - за счет повышения конкурентоспособности услуг компании - за счет наставничества | 46 605 (12%от выручки 2017 г.) 11 651 (3%от выручки 2017) 19419 |
| ИТОГО рост выручки, связанный со стимулированием труда | 31070 |

Важно отметить, что в расчет не включен рост затрат непосредственно на заработную плату, связанный с конъюнктурой рынка труда города. С другой стороны в расчете не учтены и дополнительные доходы, связанные с ростом цен на услуги консалтинга. Расчет экономического эффекта от совершенствования системы мотивации труда очищен от ценовых факторов, не имеющих отношения к данной системе.

Таким образом, реализация предложенного комплекса мероприятий по совершенствованию системы формирования и развития персонала в течение 2018 года позволит получить дополнительный экономический эффект. Данный эффект будет обеспечен действием двух факторов: повышением производительности труда персонала компании и развитием персонала. В тоже время данные результирующие факторы будут сформированы укреплением корпоративного духа, повышением степени удовлетворения сотрудников содержанием трудового процесса, активизацией мотивов карьерного роста и созданием благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

**Заключение**

Существенной особенностью обучения и вовлеченности персонала в формирование стратегии организации является восприятие персоналом планов развития организации как собственных. Для достижения вовлеченности персонала в реализацию стратегии организации необходимо строить работу с работниками на основании следующих принципов:

- вдохновляющее лидерство, высшее руководство должно представлять пример приверженности целям организации и интересам персонала;

- сильная корпоративная культура;

- фокусировка на развитии талантов;

- сильное чувство ответственности;

- наличие и исполнение кадровой политики и стратегии маркетинга персонала.

Инструментом осуществления вовлеченности персонала в развитие организации выступает формирование мотивирующего видения.

В целях совершенствования системы формирования персонала ООО Авиньон-Трейд, предложен план мероприятий по усилению стимулирующих факторов труда и развитию персонала на 2018 год. Основными целями проекта мероприятий явились: усиление мотивационных факторов в области режима труда, совершенствования уровня обучения персонала и мотивации.

Таким образом, проведя исследования в системе обучения персонала в компании поставленные задачи были выполнены и цель работы достигнута.

**Список используемых источников**

1. Кодекс законов о труде РФ.
2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. - М.: Изд-во РАГС, 2014. - 224 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2013. - № 1. - С. 50-52.
4. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие - 2-е изд., испр. и доп. / А.А. Канке, И.П. Кошевая. - М., ИНФРА-М, ФОРУМ, 2012. - 288 с.
5. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебно-методическое пособие. / И.А. Налетова. - М., ИНФРА-М, ФОРУМ, 2011. - 128с.
6. Антикризисное управление: Учебник. - 2е изд., доп. И перераб./ Под ред. Проф. Э.М.Короткова. - М.:ИНФРА-М, 2014. - 620с.
7. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2012. - 488 с.
8. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное планирование: Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Пер. с англ. В.Д. Горюновой; Под общ. ред. В.В. Неудачина. М., 2013. - с.348.
9. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. СПб, 2012.- с .215.
10. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учеб. пособие. М.: Высшая школа, 2012.- с.305.
11. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. Учеб. пособие. М.: ГАУ, 2012.- с.124.
12. Донцова Л,В., Никифоров Н.А. Анализ финансовой отчетности: Учеб. пос. - М.: Дело и сервис. - 2013 - 336 с.
13. Друкер П. Управление нацеленное на результаты /Пер с англ. М.: Технологическая Школа бизнеса, 2010 - с.212.
14. Жигалов В.М. Формирование системы методов оценки качества работы персонала на предприятиях сферы услуг // Проблемы современной экономики, отв. ред. Газизулин Н.Ф. - СПб: ПСЭ, 2012, - №4 (28).
15. Жигалов В. М. Об особенностях мотивации персонала сферы услуг // Экономическое развитие: теория и практика: Материалы международной научной конференции. 5-7 апреля 2007 г. СПб.: ОЦЭиМ, 2013.
16. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. СПб: УЭФ, 2010.- с.229.
17. Кузнецова, Т.А. Социальное положение и уровень жизни населения РМЭ. / Т.А. Кузнецова, Р.М. Григорьева, Н.Г. Новосёлова. // Статистический сборник. - Маристат. Йошкар-Ола, 2010г. - 245 с.
18. Луговая В.М. Золотая пропорция как критерий оценки состояния мотивации на предприятии / Л. А. Сасин, М. Луговая / Проблема личности в современной науке: результаты и перспективы исследования: Всеукр. наук. конф., 25 трав. 2005 г.: тезисы доклада. - М., 2014. - С. 194-196.
19. Личный вклад соискателя: определены варианты взаимодействия интересов предприятия и работника.
20. Луговая М. Совершенствование системы управления трудовым потенциалом на основе мониторинга / В. Луговая, А. Ермоленко / / Перспективы и приоритеты развития человеческого капитала в условиях глобализации междунар. науч.-практ. конф., 19-20 трав. 2016 г.: тезисы доклада. - М., 2012. - С. 73-75.
21. Личный вклад соискателя: рассмотрена сущность и этапы мониторинга как специфической технологии управления. Луговая М. Развитие методов диагностики мотивации персонала / В. Луговая / / Социально-психологические технологии управления персоналом междунар. науч.-метод. конф., 24 нояб. 2006 г.: тезисы доклада. - М., 2012. - С. 51-54.
22. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов. - М.: Издательство «Экзамен», 2015г. - 288с.
23. Модели и методы управления персоналом. / Под ред. Е.Б.Моргунова. - М.: ЗАО «Бизнес-школа, Интел-Синтез», 2014. - 464 с.
24. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. - СПб.: Питер, 2013. - 288 с.
25. Модели и методы управления персоналом. / Под ред. Е.Б.Моргунова. - М.: ЗАО «Бизнес-школа, Интел-Синтез», 2010. - 464 с.
26. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. - СПб.: Питер, 2013. - 288 с.
27. Отчет о прибылях и убытках ООО ДЦ «Точка Роста» за 2014-15 гг.
28. Попов С.А. Стратегический менеджмент. - М.: Дело, 2003г. - 345с.
29. Пилов, Р.В. . Мотивация трудовой деятельности / Р.В. Пилов // Экономист. - 2010. - № 7. - с.114-118,
30. Ревенков, А. Мотивация трудовой деятельности / А. Ревенков // Экономист. - 2011. - № 7. - с.68-74.
31. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск: ООО «Новое знание», 2012. - 736 с.
32. Соломонова В. В. Социально-экономические предпосылки формирования трудового потенциала/ в. В.Соломонова // Вестник МГУ. - 2011. - № 9. - С. 76-80.
33. Соловьева Т.Н. Основные направления наращивания кадрового потенциала / Т.Н.Соловьева, B.Семыкина //Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. - 2012. - № 11. - С. 22-24.
34. Состояние и перспективы государственной кадровой политики // Человек и труд. - 2013. - № 4. - С. 40-47.
35. Стрельцов В. Единство образовательной и кадровой политики - основа эффективного использования трудовых ресурсов в аграрной сфере / Стрельцов,В.Новиков // Международный журнал управления. - 2012.-№3.-С. 28-30.
36. Степанова JI. Подготовка профессионально компетентного специалиста для АПК /Л.Степанова // Экономика и Образование сегодня. -2008. -№ 15.-С. 78-80.
37. Сычевская Л. Адаптация молодежи к рынку аграрного труда / Л. Сычевская // Экономика сельского хозяйства России. - 2010. - № 6. - С. 7580.
38. Томпсон А. А., СтриклендАДж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. - 387 с.
39. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций. - М.: ЗАО «Бизнес школа», 2010. - 368 с.
40. Штатное расписание ООО ДЦ «Точка Роста»
41. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. В.Я.Горфинкеля. - 3-изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 431 с.
42. Официальный Интернет-сервер «Правительство Российской Федерации» [электронный ресурс]. - Режим доступа: http: // government. gov. ru/

[**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) |  |