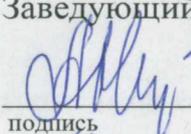


Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой


_____ А. Н. Чаплина
подпись
« 13 » _____ 102 2016 __ г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

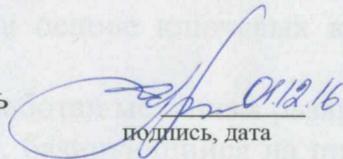
Механизмы развития управленческого персонала предприятий сферы услуг

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный

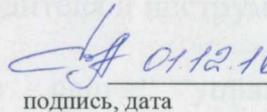
руководитель


подпись, дата

доцент, канд.экон.наук

И. В. Щедрина

Выпускник


подпись, дата

гр. ЭУ14-06М-СУ

О.А.Словецкая

Красноярск 2016

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Механизмы развития управленческого персонала предприятий сферы услуг» содержит _87_ страниц текстового документа, _18_ рисунков, _13_ таблиц, _73_ источника литературы, _12_ листов раздаточного материала.

Объект исследования – предприятия сферы услуг.

Предмет управленческие отношения, возникающие в процессе развития руководителей предприятия

Цель: разработка научно-практических рекомендаций по оценке и развитию управленческого персонала предприятий сферы услуг.

Задачи исследования:

1. Проведение анализа научной литературы и законодательной базы, обобщение проблем, направлений и факторов развития управленческого персонала в современных условиях.

2. Исследование существующих подходов, методик, моделей и показателей оценки компетенций менеджеров.

3. Определение модели компетенций для руководителей предприятий сферы услуг.

4. Разработка механизма развития управленческого персонала в сфере услуг.

Научные результаты:

1. Выявлены тенденции изменений в экономике и обществе и выделены драйв-факторы развития управленческого персонала в сфере услуг.

2. Предложена модель компетентностного профиля управленческого персонала на основе ключевых компетенций менеджера предприятия сферы услуг.

3. Разработан механизм развития управленческого персонала организации сферы услуг, базирующийся на принципе взаимодействия усилий организации и самого руководителя и инструментах компетентностного подхода.

Ключевые слова: управленческий персонал, развитие, оценка, компетенции.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Теоретико-методологические основы развития управленческого персонала предприятия	8
1.1 Управленческий персонал: роли, функции, задачи.....	8
1.2. Факторы развития управленческого персонала предприятия.....	16
1.3. Принципы и основные подходы к развитию управленческого персонала	25
Заключение	33
Список использованных источников	35

- 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Современная сфера услуг существует в условиях нарастания конкуренции, экономического кризиса, ежедневного устаревания технологий и знаний, поэтому успеха достигают те организации, в которых определяющий вклад среди всех ресурсов играют люди, в особенности лица, принимающие решения, или управленческий персонал. На первый план выходят проблемы эффективности формирования и использования человеческого капитала организации, а с учетом субъектности управленца в процессе управления человеческим капиталом особое значение приобретают вопросы развития управленческого персонала.

Постиндустриальная стадия развития общества благоприятствует изменениям сложившихся традиционных технологий менеджмента персонала на более адаптивные и органические, что, соответственно, требует непрерывности развития руководителей всех уровней иерархии. Соответственно, внутрифирменное развитие управленческого персонала является важнейшим фактором долгосрочного успеха, который оказывает непосредственное влияние на достижение организационных целей и залогом успешного будущего предприятия.

При этом особенности управления предприятиями сферы услуг накладывают отпечаток на требования к компетентностному профилю руководителей. Особенности данной отрасли связаны с изменчивостью самих услуг, индивидуальностью, отсутствием посредников при оказании услуг, неопределенностью результата, высокими требованиями ко всем категориям персонала, трудностью в определении качества услуг и их стандартизации. Управление предприятием сферы услуг с учетом перспектив должно осуществляться на основе гибких экстренных решений, так как постоянные изменения во внешней среде требуют незамедлительной адекватной реакции с учетом целей предприятия и имеющихся ресурсов. Для поддержания конкурентоспособности деятельности на рынке услуг предприятию требуется

развивать управленческий персонал при ограниченных ресурсах в сжатый временной период.

Перечисленные обстоятельства говорят в пользу необходимости поиска, выбора и использования разнообразных механизмов развития управленческого персонала, что определяет актуальный характер, научный и практический интерес темы магистерской диссертации.

Состояние изученности проблемы.

Вопросы развития управленческого персонала находят широкое отражение как в теории менеджмента, так и тематических разделах психологии, политологии и социологии.

Основное внимание вопросам развития менеджеров уделяется в рамках исследований управления персоналом и российского менеджмента. Признанными учеными в этой области стали: В.Р. Веснин, И.Б. Дуракова, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Э.М. Коротков, С. Д. Резник и др.

Развитие персонала в контексте компетентного подхода исследуется в работах: Э.В. Кондратьева, Е.И. Кузнецовой, Х.З.Ксенофонтовой, Е.А. Митрофановой, О.Л. Чулановой и др.

Наличие большого числа исследований, посвященных проблематике компетентного подхода в развитии менеджеров, свидетельствует, что данная тема является актуальной, востребована наукой и практикой. К настоящему моменту в отечественной и зарубежной науке создана значительная теоретическая и эмпирическая база разработок различных аспектов компетентного подхода в управлении персоналом. Тем не менее, недостаточно раскрытыми остаются вопросы системного взгляда на развитие управленческого персонала, взаимосвязи компетенций между собой и с результатами работы, влияния социально-экономических факторов внешней среды на данные процессы. Эти вопросы и были включены в цели и задачи настоящего исследования.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационного исследования является разработка научно-практических

рекомендаций по развитию управленческого персонала предприятий сферы услуг на основе оценки компетенций.

Цель исследования достигается путем решения следующих задач:

1. Проведение анализа научной литературы и законодательной базы, обобщение проблем, направлений и факторов развития управленческого персонала в современных условиях.

2. Исследование существующих подходов, методик, моделей и показателей оценки компетенций менеджеров.

3. Определение модели компетенций для руководителей предприятий сферы услуг.

4. Разработка механизма развития управленческого персонала в сфере услуг.

Предмет исследования. Управленческие отношения, возникающие в процессе развития руководителей предприятия

Объект исследования. Предприятия сферы услуг.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретической и методологической базой диссертационного исследования в работе послужили труды зарубежных и отечественных ученых в сфере управления персоналом и компетентностного подхода. В решении конкретных задач использовались системный и процессный подходы, методы анализа и синтеза, метод классификации и другие общенаучные методы к изучаемой проблеме в исследовании.

Научная новизна. Научная новизна магистерского исследования заключается в следующем:

1. Выявлены тенденции изменений в экономике и обществе и выделены драйв-факторы развития управленческого персонала в сфере услуг.

2. Предложена модель компетентностного профиля управленческого персонала на основе ключевых компетенций менеджера предприятия сферы услуг.

3. Разработан механизм развития управленческого персонала организации сферы услуг, базирующийся на принципе взаимодействия усилий организации и самого руководителя и инструментах компетентностного подхода.

Практическая значимость. Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования полученных результатов в ходе разработки оценочных методик и программ по развитию компетенций менеджеров. Содержащиеся в исследовании теоретические и методологические разработки могут быть применены для дальнейшей проработки компетентностного подхода к оценке и развитию управленческого персонала.

Апробация результатов исследования. Материалы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международной научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Перспектив Свободный» (2015, 2016 гг.).

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Управленческий персонал: роли, функции, задачи

Руководитель современного (предпринимательского, лидерского) типа, менеджер – это лицо, осуществляющее руководство предприятием или его подразделением, направляющее, организующее и регулирующее деятельность подчиненного коллектива для достижения определенных экономико-производственных и социально-психологических целей в условиях различных форм собственности [47].

Из имеющихся классификаций управленческого персонала для целей настоящего исследования рассмотрим основную – в зависимости от уровней управления в организации, по форме разделения управленческого труда. По указанному признаку классификации выделяют следующие категории руководителей (управляющих):

- руководители высшего звена;
- руководители среднего звена;
- руководители низового звена, или операционные управляющие

Приведем краткую характеристику данных категорий руководителей.

К руководителям низового звена в организациях относят младших начальников. Данный организационно-управленческий уровень находится непосредственно над рабочими и другими специалистами-исполнителями в организации. Такие менеджеры обычно осуществляют непосредственный контроль за выполнением бизнес-операций, непрерывно получают информацию с рабочих мест о правильности выполнения этих операций, а также отвечают за использование технологических ресурсов и оборудования.

Менеджеры среднего звена, в свою очередь, координируют и контролируют работу операционных руководителей. Данный уровень иерархии наиболее многочисленный в структуре управления. В зависимости от масштаба деятельности организации, объемов и специфики управленческих функций

количество руководителей данного уровня может существенно вырасти, что обуславливает необходимость дополнительного разделения данной группы еще на два подуровня: первый подуровень – верхний уровень среднего звена, второй подуровень – низший средний уровень управления [23]. Типичными должностями руководителей среднего звена выступают: заведующий отделом коммерческой структуры, управляющий сбытом по региону, директор филиала и пр. Специфика работы руководителей среднего уровня управления организации в значительной мере определяется содержанием работы конкретных подразделений.

Представители высшего управленческого уровня составляют наименьшую численности в иерархической структуре предприятия, но именно они наделены наибольшим объемом властных полномочий и, соответственно, большей степенью ответственности не только за результаты собственной работы, но и показатели деятельности нижних уровней управления.

В настоящее время руководителей высшего звена управления называют термином «высший управленческий персонал», актуализируя, таким образом, личностную составляющую их административно-профессиональной деятельности.

Ролевая структура деятельности менеджера включает, прежде всего, три стержневых роли: концептолог (источник концептуальных положений), организатор (формирует организацию), и лицо, принимающее решение (полномочный руководитель). Кроме этого профессиональной деятельности менеджера присущи роли инициатора новых начинаний и инноваций, эксперта, арбитра и консультанта. Роли менеджера отражают его положение в системе управления, тогда как виды деятельности – содержание его работы [28; 29]

В свое время Генри Минцберг проводил исследование о содержании работы менеджера, которое позволило ему сделать вывод о том, что труд руководителя – это, прежде всего общение с людьми, анализ информации и принятие решений [67]. Выполнение данных обязанностей требует от менеджера владения рядом навыков. Ему нужно уметь устанавливать

отношения с коллегами, проводить переговоры, поддерживать высокий уровень мотивации у подчиненных, улаживать конфликты, находить источники информации и распространять полученные данные, принимать решения, располагая ограниченным объемом информации, и правильно распределять ресурсы. При этом он выделил ряд закономерностей в работе менеджера.

Во-первых, хоть кажется, что менеджер обязан вдумчиво и методично планировать свою работу, но в современных условиях менеджеры работают в режиме постоянного напряжения, а их действия отличаются кратковременностью, разнообразием и отсутствием последовательности. Вместе с этим, сами менеджеры – люди исключительно активные, предпочитающие действовать, а не предаваться длительным размышлениям.

Во-вторых, многим кажется, что у эффективного менеджера нет обязанностей, которые надо выполнять регулярно, но в реальности работа руководителя полна рутинных дел. В частности, она предполагает выполнение представительских функций, ведение переговоров и анализ неформальной информации, касающейся отношений компании с внешним миром.

В-третьих, считается, что высшим руководителям нужна обобщенная информация, и лучше всего для этой цели служат официальные управленческие информационные системы, но, по факту, менеджеры явно предпочитают устное общение, телефонные разговоры и личные встречи, а не анализ деловых бумаг.

Наконец, в-четвертых, менеджмент стал профессией и наукой, и это означает, что в основе выполнения управленческих операций – составления графика работы, обработки информации, принятия решений и т.д. – лежит глубокий мыслительный процесс, незаметный для окружающих.

Управленческий труд можно описать с точки зрения различных ролей или связанных с руководящей должностью поведенческих правил. Г. Минцберг представляет деятельность менеджера в виде десяти ролей (рис. 1).

Из официальных властных полномочий вытекают три межличностные роли, а они, в свою очередь, дают три роли, относящиеся к категории

информационных. Наконец, эти две группы ролей позволяют менеджеру выполнять четыре роли по принятию решений [67].



Рисунок 1 – Роли руководителя по Г.Минцбергу

Все вместе данные роли образуют некую целостную структуру. Ни одну из них нельзя убрать, не повредив единство его работы. Например, менеджер, не имеющий личных связей, испытывает недостаток в информации извне. В итоге он не справляется с ролью связующего звена, поскольку не в состоянии ни распространять необходимые его подчиненным сведения, ни принимать решения, которые бы в полной мере соответствовали внешним условиям

Данная закономерность, в частности, дает нам ключ к пониманию сложностей, возникающих при коллективном управлении организацией. Дело в том, что руководящая должность не должна делиться между двумя или тремя сотрудниками, если они не способны выступать как единое целое. А это значит, что несколько людей могут распределять между собой десять управленческих ролей только в том случае, если они в состоянии сохранить это единство.

Еще один взгляд на состав ролей руководителя приводит в своем исследовании Кондратьев Э.В. [25]. Основными ролями менеджера, как

субъекта развития персонала, он указывает:

1) Исполнитель — руководитель подразделения, осуществляющий оперативную кадровую политику.

2) Кадровый инноватор — менеджер, лидер, разработчик экспериментальных инициатив или пилотных проектов, требующих большого внимания и особенно тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике развития персонала данной организации.

3) Кадровый технолог - разработчик творческих подходов в специфических для развития персонала областях деятельности и реализующий их. Такой руководитель обладает специальными и технологическими знаниями, способен привлечь необходимый набор внешних и внутренних ресурсов и эффективно использовать их с учетом стратегических целей и возможностей организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

4) Организатор работы кадровых подразделений — руководитель службы управления персоналом.

5) Кадровый стратег — член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее выполнения и обеспечения. Также несет ответственность за системы управления и руководство служб, выполняющих функции управления развитием персонала или кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).

6) Кадровый консультант (внешний или внутренний) — профессиональный специалист, использующий широкое, системное видение перспектив организации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Таким образом, управленческий персонал выступает в трех основных ролях: профессиональный управляющий (администратор, менеджер, лидер),

субъект саморазвития и управляющий персоналом (непосредственный руководитель, организатор кадровой работы и тренер-коуч).

Деятельность менеджера по ежедневному решению разного рода задач и проблем представляют в виде ряда различных управленческих функций, которые находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, осуществляются в определенной последовательности. Очень часто при рассмотрении функций управления ограничиваются только составом основных функций: менеджер оценивает ситуации и принимает решения, подбирает персонал и распределяет задания, контролирует работу и осуществляет мотивацию. Заметим, что основные функции характеризуют содержание управленческой деятельности, конкретные виды ее отражают те функции, которые выделяются при организации менеджмента, совмещаются друг с другом, закрепляются за определенным лицом или подразделением.

Специфика и соотношение функций и задач руководителя организации изменялось с течением времени (табл. 1)

Таблица 1 - Изменение требований к задачам, функциям, знаниям, умениям и навыкам менеджера [23; 63]

Теории управления персоналом	Главные цели	Задачи менеджера	Основные функции
Классическая	Повышение производительности и труда на основе эксплуатации физиологических возможностей работников	Материальное стимулирование Повышение интенсивности труда, обеспечение совместимости человека и машины Регламентация труда	Планирование Организация Координация Контроль
Человеческих отношений	Повышение производительности и труда на основе эксплуатации интеллектуального труда	Нематериальное стимулирование Повышение квалификации персонала Формирование межличностных коммуникаций Формирование положительного отношения к организации	Планирование Организация Координация Контроль Мотивация Развитие Применение стиля управления с демократическими элементами

Продолжение таблицы 1

Теории управления персоналом	Главные цели	Задачи менеджера	Основные функции
Человеческих ресурсов	Обеспечение тесной взаимосвязи организации с внешней средой	Повышение адаптивности организации Развитие персонала в организации Организация инновационной деятельности	Планирование, организация, координация, контроль, мотивация Развитие Применение стиля управления с демократическими, согласно изменяющимся условиям и ситуации Гибкое взаимодействие с внешней средой Стратегическое мышление
Человеческого капитала	Управление знаниями Управление талантами Управление корпоративной культурой	Формирование корпоративной культуры в организации Обеспечение приверженности и сопричастности персонала	Планирование, организация, координация, контроль, мотивация Развитие Применение демократического стиля Гибкое взаимодействие с внешней средой Стратегическое мышление Адекватная реакция на изменения во внешней и внутренней среде Управление конфликтами Харизматическое воздействие лидера Талант убеждения, внушения, вдохновения

Руководитель организации, реализуя управленческие функции должен не только отражать готовую экономическую действительность, но и управлять ее созданием, создавать в своем мышлении будущее.

Вместе с тем, и личность менеджера тоже играет очень важную роль в управлении. Поведение менеджера, его отношение к делу и людям создают соответствующую социально-психологическую атмосферу работы.

Поэтому основные характеристики современного менеджера должны включать и определенные качества личности. Отсюда требования к управленческому персоналу можно представить в виде шести групп: профессионализм, методологическая культура, организационная культура, уровень образования, типологические черты личности, уровень социальной ответственности [28] (рис. 2).

Указанные требования учитывают как приоритеты в формировании личности менеджера, так их содержание.



Рисунок 2 – Комплекс современных требований к управленческому персоналу

В настоящее время возможности многих традиционных методов работы оказываются исчерпаны при том, что новые не всегда доказывают свою эффективность. Это обуславливает для руководителей необходимость регулярной переоценки управленческих инструментов и своего потенциала для качественной работы по саморазвитию.

Происходящие изменения в экономике и обществе, науке и технологиях влияют на обновление требований к управленческому персоналу, его профессионализму, обучению и переподготовке, поэтому далее рассмотрим факторы, определяющие развитие менеджеров.

1.2. Факторы развития управленческого персонала предприятия

К факторам развития следует отнести наиболее существенные по своей природе, значимости и влиянию из всех причин и движущих сил, являющихся источниками воздействия на развитие управленческого персонала предприятия, способные определить его характер.

Очевидно, что следует рассматривать факторы всей организационной среды, внутренней и внешней. Изменения во внешней среде вынуждают управленческий персонал адаптироваться к новым условиям конкуренции, изменению предпочтений потребителей или новым технологиям. Экономическая, технологическая, политическая, социокультурная, международная, ресурсная системы не влияют на фирму напрямую, но так или иначе воздействуют на ее функционирование. Испытывая постоянное воздействие со стороны внешней среды, организация как система, деятельность которой складывается из разного рода ситуаций, меняет свои количественные и качественные параметры. Среда задач (потребители, рынок труда, конкуренты, поставщики и т.д.) непосредственно влияет на повседневные функции руководителя организации, связанные с основными бизнес-процессами деятельности. Внутренняя среда включает все внутрифирменные элементы, главные из которых персонал и организационная культура, которая детерминирует поведение индивидов в компании и способности ее адаптации к внешним условиям. Внутренняя среда оказывает прямое воздействие на формирование корпоративной идеологии и целевого контура каждого уровня управления в организации.

В своем исследовании Кондратьев Э.В. [24] выделяет основные (детерминанты) и вспомогательные (прочие) факторы, влияющие на развитие управленческого персонала, классифицируя их по типам социально-экономических систем (табл. 2). В этом влиянии для достижения синергетического эффекта вектор организационного развития должен опираться на возможности других систем (или, как минимум, не противоречить их направленности).

Таблица 2 - Основные факторы и детерминанты развития управленческого персонала [24]

Детерминанты	Прочие факторы
Индивид	
Интеллектуальный потенциал: способности, знания, умения, навыки и компетенции.	Смысл жизни, цели, стратегии и жизненный план индивида Физиологический потенциал (здоровье) индивида
Мотивационно-волевой профиль личности	Культурный потенциал личности: самоидентификация; ценности/ожидания, локус-контроль
Эмоционально-коммуникативный потенциал (реакция/эмоции), поведение	Структура карьеры и уровень дохода по каждому уровню
Референтные группы индивида	
Уровень командного взаимодействия	Групповая динамика
	Обеспечение безопасного пространства для жизнедеятельности членов группы и группы в целом
Сплоченность и креативность группы	Формальные и неформальные связи и группировки, стратегические альянсы
Семья	
Система целей и задач семьи	Обстановка, условия жизни семьи
	Финансы семьи (уровень дохода и расхода на 1 чел., наличие семейного бизнеса)
Организация	
Стиль руководства лиц, принимающих решения	Видение методов и механизмов развития персонала собственником или руководителем
Доступ объекта развития к информации и к источникам информации	Бизнес-процессы управления предприятием
	Ценности организации. Качество организации управления развитием персонала (бюджет развития, орг. мероприятия, наличие институтов управления развитием)
Стадия развития организации	Социально-психологический климат на предприятии
Качество целеполагания в организации, наличие стратегии	Условия для формирования корпоративного знания
	Наличие требований к профилю вакансии и карьерной лестнице
	Качество внутренних коммуникаций
	Место объекта развития (управленца) в организационной иерархии
Концепция управления персоналом, поддерживаемая лицами, принимающих решения	Наличие внутренних институтов развития (корпоративный университет)
	Производственная концепция (массовое - бережливое)
	Размер организации
	Многообразие управленческих стилей в организации
Территории	
Конкурентность бизнеса (количество конкурентов на территории, процент доходов в отрасли (доля рынка))	Развитость рынка труда и наличие человеческих ресурсов
	Сложность административно-бюрократической системы
	Мобильность человеческих ресурсов в регионе
	Место региона в территориальном, национальном и мировом разделении труда
	Концепция управления персоналом в регионе/ отрасли
	Этнографические основы, уклад, культурные нормы

Детерминанты	Прочие факторы
Образование, бизнес-образование	
Концепция управления персоналом, поддерживаемая профессиональным образованием	Соответствие качества выпускников требованиям бизнеса
	Многоуровневость системы проф. образования (преемственность, и степень развитости)
	Связность системы образования (наличие стандартов; географическая доступность)
	Независимость и самодостаточность системы образования государства
	Трансформация содержания, методов, ценностей и целей
Государство	
Национальная деловая культура	Приоритетность отрасли в национальном масштабе
	Геополитическое положение
Мировое сообщество	
Скорость коммуникации	Технические средства мирового сообщества (возможность совместной удаленной работы)
	Значение сферы бизнеса в мировом хозяйстве
	Уровень глобализации и интернационализации бизнеса
	Кросс-культурная однородность организации

Рассмотрим подробнее некоторые из указанных в таблице факторов.

Одной из ключевых движущих сил развития управленческого персонала во многих источниках признаются ценности (от индивидуальных до соответствующих культуре страны) [9; 11; 23; 48; 62; 63; 66]. По мнению ученого и известного консультанта в области управления А. И. Пригожина, ценности это признаки качества жизни (личной, деловой, социальной) ее блага [49]. Они определяют жизненные ориентиры, векторы развития руководителей разных уровней управления, их поведение, формы и способы взаимодействия и построения коммуникаций. Для любого человека ценности можно рассматривать как понимание того, что важно, значимо. Для менеджеров разных уровней управления ценности воплощаются в деятельности в виде программ, резолюций, приказов, инструкций, кодексов и т.д.

Несомненно, руководители, находящиеся на разных уровнях управления свои ценностные установки формируют исходя из их ценностей как индивидов с одной стороны, и как членов организации с другой.

Комплекс ценностей менеджеров всех звеньев управления включает в себя три составляющие:

- базовые, связанные с природой человека (зависят от наследственности);
- обретенные, усвоенные в процессе воспитания под влиянием среды жизнедеятельности;
- приоритетные ценности (табл. 3).

Таблица 3 - Перечень приоритетных ценностей управленческого персонала разных уровней иерархии [33]

Уровни управления организацией	Приоритетные ценности
Топ-менеджеры менеджер	Стратегические: - проактивность; - инновационность; - лидерство на рынке; - достижительность; - конкурентоспособность; - синергия; - клиентоориентированность; - креативность; - профессионализм; - качество; - эффективность - внутренняя мотивация
Менеджер среднего уровня управления	Тактические: - командность; - устойчивость; взаимная обязательность; состязательность; демократизм; достоинство; открытость; многофункциональность персонала; бесконфликтность; - внутренняя и внешняя мотивация
Менеджер низового уровня управления	Оперативные: - управляемость; - стабильность; безопасность; ответственность; согласованность; оперативность; дисциплина; внешняя и внутренняя мотивация

Успех сопутствует тем топ-менеджерам, которые способны переводить проблемы организации из контуров взаимосвязанных ценностей в области постановки и реализации целей.

Ценности менеджеров среднего уровня управления отражаются в их функциональной политике. Их тактическое управление формируется на основе целей и задач, которые ставят перед ними собственники и топ-менеджеры.

Менеджеры среднего уровня управления интегрируют информационные потоки, которые являются важными и необходимыми для эффективной деятельности компании. Они являются связующим звеном между топ-менеджерами и менеджерами низового звена управления. Их задачами является как реализация сформулированных на высшем уровне концепций и инструкций, так и интерпретация, адаптация стратегических задач для собственного подразделения, а также при необходимости обеспечение реализации этих задач собственными инновационными идеями и решениями.

В контуре оперативного управления определены ценности менеджеров низового звена управления. Они несут непосредственную ответственность за организацию основного и вспомогательного производства товаров и услуг. Поэтому для руководителей низового уровня управления важную роль имеют технические компетенции, от которых зависят качество продукции и эффективность производства.

Черты личности руководителя, которые влияют на его способность развиваться, могут соответственно выступать как факторы роста, либо как препятствия развитию [36]. Такие черты должны быть выявлены на раннем этапе карьерного развития сотрудника, лучше всего – сразу после окончания вуза, с анализом широкого ряда ситуаций. Помимо этого, факторы роста не должны исключать перспективных руководителей, которые получили опыт работы в других организациях. Таким образом, определение для факторов роста должно быть достаточно широким, чтобы его можно было использовать в различном организационном и культурном контексте.

Личностные качества должны быть актуальны для большинства

должностей высшего звена. Так как компания вряд ли четко представляет себе, как будут выглядеть должности руководителей в будущем, следует найти такие характеристики, которые подойдут для самых разнообразных должностей руководителей.

Поскольку бывают личностные черты, трудно поддающиеся развитию, то организациям разумнее вкладывать инвестиции в отбор сотрудников, которые уже обладают необходимыми качествами, и развивать у них знания и навыки, приобретение которых не связано со значительными трудностями. Эти сотрудники имеют больше шансов воспользоваться преимуществами, которые дает получение опыта и обучение.

Выбранные черты не должны сами становиться препятствующими факторами. Такие характеристики, как личные амбиции, могут быть желательны во многих ситуациях, однако они сами могут стать препятствием, если принимают гипертрофированную форму, поскольку ведут к самонадеянности и непониманию. Предпочтительно использовать факторы роста, которые не связаны с таким риском.

С учетом вышесказанного можно выделить четыре основные характеристики, как факторы развития управленческого персонала. Это ключевые качества, которые характеризуют потенциал сотрудника и которые должны присутствовать у всех перспективных кандидатов.

1) Нестандартное мышление. Под ним подразумевается свободное применение концептуального мышления, то есть способность к вычислениям, IQ, плюс, что еще более важно, склонность применять концептуальное мышление в отношении широкого ряда вопросов и проводить неожиданные, но полезные связи. В этой характеристике можно увидеть задатки стратегического мышления, которое необходимо руководителям компаний. Хотя средний уровень развития интеллекта является очевидным требованием для этого фактора роста, очень высокий уровень развития интеллекта не приводит к более высоким результатам. Большое значение играет умение сотрудника выходить за рамки своей роли и находить связи между своей и смежными

областями деятельности. В пример можно привести сотрудников, которые размышляют над тем, как повысить производительность всего подразделения или как организовать работу с поставщиками и клиентами. Сюда же относятся студенты, которые могут провести связь между тем, что они выучили по одному предмету и знаниями по другой дисциплине; или представители по продажам, которые находят полезные статьи или озвучивают наблюдения в другой отрасли и подсказывают, какие возможности открывают эти идеи, события или разработки.

2) Любопытство и способность учиться. Естественное любопытство и желание учиться новому и решать сложные задачи может выражаться в том, что сотрудник задает нестандартные вопросы, выражает желание работать над различными ответственными заданиями, даже если они не связаны с продвижением в должности, читает много разнообразной специальной литературы или посещает обучающие курсы. Подобное мышление возможно только при наличии потока информации, которым себя обеспечивает кандидат. Желание учиться новому помогает сотруднику приобретать самый разнообразный опыт на рабочем месте, а также пользоваться возможностями обучения и профессиональной подготовки. Причем, если у кандидата были отличные отметки в школе или ВУЗе, это еще не означает, что он обладает этим качеством, как и нестандартным мышлением.

3) Умение понимать других людей. Это желание и способность понимать других людей — не только сам смысл высказывания, но также скрытый подтекст, причины для того или иного ответа и мировоззрение собеседника. Способность видеть человека в целом - его потребности, прошлый опыт и свойства личности, которые влияют на его реакции и поведение, - лежит в основе умения оказывать влияние, а также в основе многих лидерских компетенций, таких как сотрудничество и работа в команде, развитие, мотивирование и стимулирование других, навыки ведения переговоров и т.д. Врожденное понимание других людей является важным навыком топ-менеджера, и приобрести его непросто. В конце концов, лидерство - это умение

оказывать влияние на других. Пусть вас не вводят в заблуждение обаяние и самопоказ кандидата, которые помогут ему достигнуть определенной ступени карьерной лестницы, ведь в какой-то момент этих навыков будет уже недостаточно.

4) Эмоциональная уравновешенность. Эту характеристику сложнее всего обнаружить у кандидата на заполнение вакансии и легче всего - у работающего сотрудника. Эта характеристика включает в себя уравновешенность, эмоциональную устойчивость и осторожный оптимизм. Осторожный оптимизм и уравновешенность позволяют сотрудникам справляться с неприятностями, руководить другими под прессом неблагоприятных обстоятельств и поддерживать позитивный настрой и мотивацию других людей. Если у кандидата нет этого качества, то не поможет даже самая лучшая программа по развитию лидерского потенциала, так как кандидат не будет пользоваться имеющимися возможностями личностного роста.

В числе индивидуальных факторов, препятствующих развитию менеджера стоит отметить следующие:

1. Узкое мышление и ориентация на краткосрочный период. Противоположностью этому фактору является умение масштабно мыслить и широкий кругозор.

2. Чрезмерная самоуверенность и самонадеянность. Противоположный фактор - желание учиться новому, однако самонадеянность может препятствовать приобретению новых знаний и навыков.

3. Неумение слушать и слышать других людей. Противоположностью этому фактору - понимание чувств и эмоций (эмпатия). Этот препятствующий фактор может выражаться как ограниченность, манипулирование или недостаточный интерес к людям.

4. Недостаточный самоконтроль, депрессия, мрачность или эгоцентризм. Противоположный фактор - эмоциональная зрелость и гибкость.

Динамика общекультурных, технологических и социально-

экономических изменений позволяет говорить об определенной трансформации управленческой деятельности и развитии новых ее форм, связанных с актуальными условиями ее реализации (совместность, виртуальность, сетевая организация, гибкость), являющимися ответами на вызовы времени. Эти новые формы реализации управленческой деятельности также являются комплексными факторами, определяющими развитие руководителей современных организаций сферы услуг. Рассмотрим их трактовку, предложенную Кудрявцевой [34; 35].

Первое, управленческая функция и активная управленческая деятельность осуществляются не теми работниками, которые имеют формальные управленческие должности (руководителями), а другими лицами, так называемое, «негласное управление». Реализуется оно за счет инструментов неформального лидерства

Второе, повышение роли неформальных коммуникаций. В организации формируются силы особого («обходного») влияния на стратегические решения: светские беседы (неформальные разговоры, возникающие, в том числе, и в кругу семьи) и непризнанные официально темы и области управленческих решений, создающие особую динамику институализации решений, сформированных за пределами организаций и принадлежащих иным субъектам.

Третье, возможность прямого влияния на стратегию организации со стороны работников различных уровней посредством технологии «стратегической интервенции», выражаемой в способности работника оказать влияние на систему представлений о стратегически значимых обстоятельствах. На практике, такие сотрудники выходят за рамки своих обязанностей и полномочий, расширяя пространство собственного объекта деятельности и управления, и оказываются в неявной позиции, похожей по статусу на позицию топ-менеджеров.

Четвертое, повышенная готовность руководителей высшего уровня иерархии управления полагаться на мнения, сформированные на низовых

уровнях.

Возможность использования рабочей коммуникации в формировании новых форм управленческой деятельности приводит к развитию ее особых вариантов реализации, одним из которых, несомненно, является разделяемое управление («shared leadership» [73]), используемое как механизм достижения успеха в совместной работе и повышения удовлетворенности от работы. Разделяемое управление - способность группы работников, оказавшейся перед необходимостью срочного реагирования на изменения ситуации, принимать самостоятельные решения и организовывать собственные действия, направленные на формирования результата.

Кроме разделяемого управления используется понятие проактивной управленческой деятельности как индивидуальной форме развития управленческого труда. Деятельность менеджеров рассматривается как проактивная или инициативная на основе способности принимать ответственность за пределами должностных рамок. Причем, это добровольное ответственное действие по поддержке и помощь другим сотрудникам для достижения общих целей и эффективности.

Перечисленные значительные изменения характера управленческой деятельности соответственно изменяют оценку факторов развития управленческого персонала и требования к составу, структуре и уровню развития необходимых компетенций.

1.3. Принципы и основные подходы к развитию управленческого персонала

Развитие персонала включает совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества и т. п. [12]. Это понятие объединяет в себе все мероприятия, которые служат индивидуальному профессиональному развитию сотрудников и которые

придают им все необходимые квалификации для оптимального восприятия их нынешних и будущих задач с учетом их личных интересов [61; 63]

Эффективное функционирование механизмов развития управленческого персонала, по мнению ученых и специалистов, помогает:

- развивать творческий потенциал, повышать интеллектуальный уровень, формировать системное мышление;
- обеспечить возможности для более эффективного стимулирования управленческого труда и карьерного движения персонала;
- улучшить качество деятельности и уменьшить текучесть кадров;
- воспитывать необходимые ценности организационной культуры;
- укрепить социально-психологический климат и т. п.

В структуре развития персонала выделяют индивидуальный, групповой и организационный уровни [63], каждый из которых отличается своим набором задач: индивидуальный уровень развития; групповой уровень; организационный уровень (эффект самообучающейся организации).

Обобщенно деятельность по развитию персонала организация, в том числе управленческого, включает ряд элементов (рис. 3).

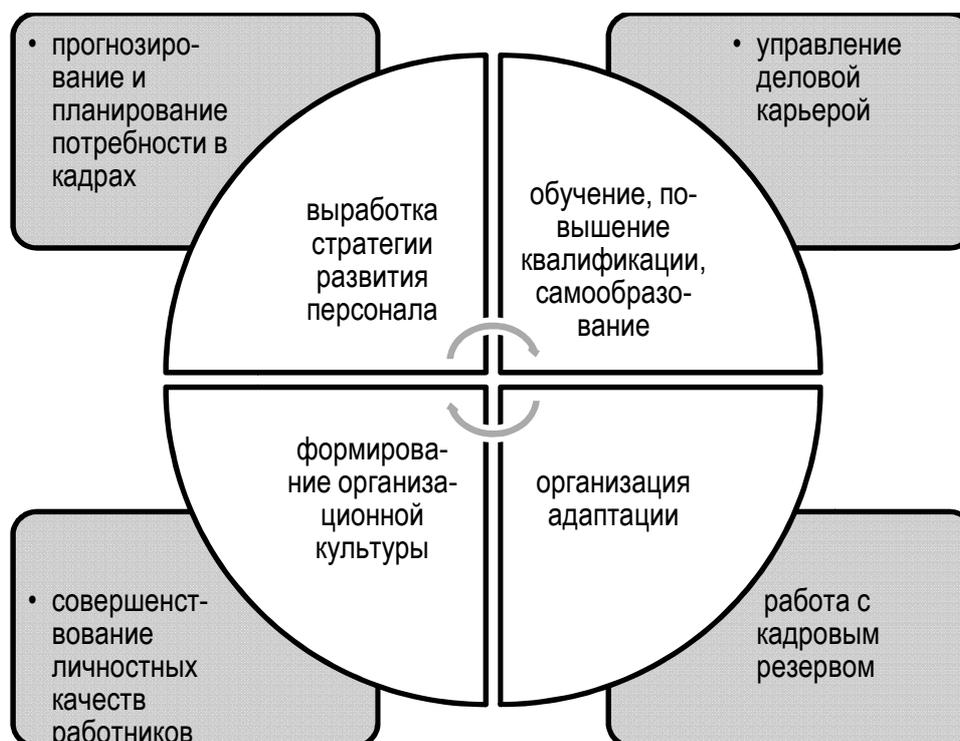


Рисунок 3 – Управление развитием персонала организации

В самом узком смысле развитие управленческого персонала будет равно обучению, в более широком варианте следует добавить деятельность по адаптации и управлению карьерой, а комплексный подход будет включать в себя все представленные на рисунке элементы.

Рассмотрим возможности использования различных конкретно-научных подходов для исследования проблемы развития управленческого персонала предприятий сферы услуг, базируясь на исследовании Кондратьева Э.В. [24]

Процессный подход рассматривает целеориентированную деятельность управленца как процесс, состоящий из совокупности процедур и операций, возможно объединенных в мелкие процессы. Развитие исследования операций и бизнес-инжиниринга позволило, в том числе, представить и развитие руководителей в виде совокупности основных и вспомогательных бизнес-процессов, детализируя процедуры и определяя стандарты лучшего исполнения.

Системный подход описывает развитие управленческого персонала как систему, целью которой является увеличение человеческого капитала предприятия сферы услуг.

Динамические изменения в системах характеризуют самоорганизационные концепции и подход, в соответствии с которыми внутренние и внешние противоречия системы со средой (в совокупности или раздельно) могут быть источниками развития управленческого персонала.

Кибернетический подход рассматривает менеджера как субъект управления и как часть управляющей подсистемы, который действует по правилам, использует набор инструментов, реагирует на информационные сигналы, принимает решения. Обратная связь служит откликом, свидетельствующим о соответствии или необходимости развития.

Ситуационный подход к развитию управленческого персонала предусматривает выявление тенденций развития организационной среды, поскольку уровень управленческих компетенций должен отвечать конкретным обстоятельствам.

Институциональный подход рассматривает как руководители в качестве агентов изменений направляют развитие предприятий. В свою очередь, институциональная система определяет направление, по которому идет приобретение менеджерами знаний и навыков.

Ксенофонтова Х.З. рассматривает четыре подхода к развитию компетенций управленческого персонала.

Ресурсный подход рассматривает компетенцию управленческого персонала (знания, навыки, способности) как источник конкурентного преимущества компании [32].

Целью поведенческого подхода к развитию менеджеров становится создание необходимых условий для реализации их творческих способностей, наращивания знаний и развития навыков в процессе функционирования предприятия сферы услуг.

Стратегический подход к развитию управленческого персонала предприятия сферы услуг заключается в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества предприятия, посредством наращивания конкурентоспособности менеджмента и обеспечения гарантии его профессионального роста и развития на долгосрочную перспективу.

Стратегически-компетентностный подход к развитию компетенций управленческого персонала способствует:

- достижению конкурентных преимуществ персонала промышленного предприятия, что определяет его конкурентоспособность на рынке;
- планирует и организует развитие знаний, навыков и способностей управленческого персонала в соответствии с уровнем управления и соответствующей стратегией функционирования предприятия;
- устанавливает динамику требований к компетенциям управленческому персоналу в части его развития.

Стратегически-компетентностный подход развития компетенций управленческого персонала, предложенный Ксенофонтовой Х.З. представлен на рис. 4.

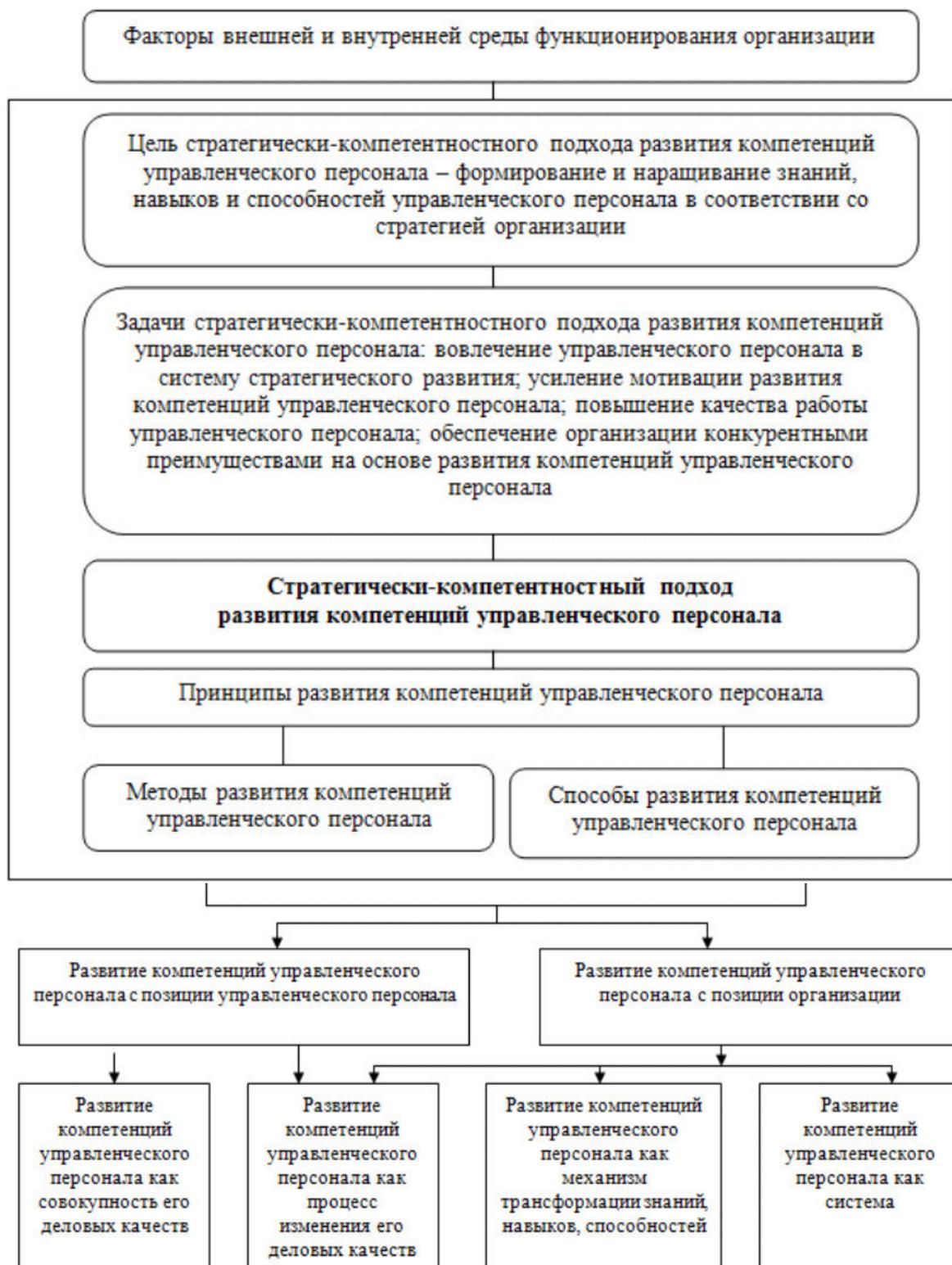


Рисунок 4 – Стратегически-компетентный подход к развитию управленческого персонала сферы услуг [32]

Развитие управленческого персонала предприятий сферы услуг будет обязательно базироваться на общеметодологических принципах (табл. 4) [24; 25].

Таблица 4 – Обобщение общеметодологических принципов развития управленческого персонала

Научный подход	Принципы
Системный	Междисциплинарности научных знаний, методологического плюрализма, усложнения проблем и объектов
Эволюционный	Направленности и этапности процесса развития, внутренних источников развития; повторения черт эволюции хозяйствующего субъекта в стадиях развития предприятия
Системно-эволюционный	Изменения за счет внутренней дифференциации и иерархизации; обусловленность структуры предприятия стадией его развития; Управление развитием - как самопланирование объекта развития.
Самоорганизационный	Доминирующего влияния внешней среды; смены эволюционных изменений трансформационными
Кибернетический	Принцип управления на основе прямого воздействия и обратной связи, принцип «черного ящика» - важность соответствия выходным параметрам.
Институциональный	Действий в пределах ограничений; закрепления повторяющихся действий в нормы и правила; приоритетности правил и норм над прямым руководством в долгосрочной перспективе; постоянного обучения

Говоря о компетентностном подходе к развитию менеджеров, следует выделить принципы выбора компетенций и проектирования моделей.

Компетенции должны быть [52]

- 1) исчерпывающими, полностью охватывать функциональные обязанности конкретной должности;
- 2) дискретными, характеризовать отдельный вид деятельности, отличая его от остальных;
- 3) сфокусированными, то есть четко определенными;
- 4) доступными для понимания;
- 5) конгруэнтными (совместимыми), формируясь в рамках организационной культуры и укрепляя ее в соответствии со стратегией деятельности предприятия;
- 6) актуальными, то есть своевременно обновляться, отражая настоящие и будущие потребности организации.

Проектируя модель компетенций руководителей предприятий сферы услуг следует учесть следующие принципы:

- 1) обеспечить участие и привлечение к разработке тех руководителей, для кого разрабатывается модель;
- 2) соблюдать открытый обмен информацией;
- 3) создать возможность использования модели всеми пользователями в соответствии с существующими корпоративными стандартами, нормами и ценностями [52].

Кроме того, Кондратьев Э.В. в своем исследовании [24] актуализирует принципы развития управленческого персонала, предлагая в дополнение следующий перечень:

Принцип самовоспроизводства персонала. Означает, что управленческий персонал в процессе ежедневной работы и постоянного обучения изменяет свои установки и закрепляет их в дальнейших операциях.

Принцип опережающего развития говорит об учете особенностей жизненного цикла предприятия посредством создания условий для наступления следующей фазы.

Принцип изменения коммуникативной метрики в ходе развития управленческого персонала. Предполагает, что воспроизводство коммуникаций со смещением акцентов о смысле существования фирмы открывает путь комплексного развития организации.

Принцип полисубъектности предполагает учет множественности субъектов развития управленческого персонала и их интересов: собственники, высший уровень управления, консультанты, проектные менеджеры, руководители подразделений, специалисты и пр.

Принцип итеративного изменения на основе обратной связи. Здесь подчеркивается важность учета результатов предшествующего этапа работы.

Принцип создания среды. Предусматривает, что индивидуальное обучение должно осуществляться в контексте организационного обучения и коллективного научения.

Принцип выращивания команды изменений. В организации воспитывается «команда изменений» - команда инсайдеров, испытывающих

острую неудовлетворенность ситуацией и обладающих потенциалом эволюционно изменить всю организацию.

Принцип многослойности знания. Действие принципа таково: на более ранних этапах приоритетно используются технические /экономические механизмы, затем социальные, и, в последствии - культурные. Методы развития управленческого персонала изменяются от наставничества к развитию навыков, далее - к обучению действием и методу онтосинтеза.

Принцип комплексного воздействия. Развитие управленческого персонала происходит на нескольких уровнях: управленческом, организационном, методическом, мотивационном и культурном.

Принцип критической массы состоит в том, что когда значительная часть сотрудников предприятия включается в определенные коммуникации, следует «цепная реакция» и последующее распространение является результатом самоорганизации.

Рассмотрев основные подходы и принципы развития управленческого персонала, перейдем к анализу и разработке конкретных моделей и механизмов развития менеджеров для предприятий сферы услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный рынок услуг предъявляет целый комплекс определенных требований к системе управления предприятием. Основное требование – эффективное и качественное функционирование предприятия в условиях активных действий со стороны как внутренней, так и внешней конкурентной окружающей среды. В связи с этим развитие управленческого персонала является непременным условием обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Эффективное взаимодействие высококвалифицированных руководителей создает уникальную организационную динамику. Важно создавать все необходимые условия для развития управленческого персонала, учитывая индивидуальные потребности и особенности каждого человека.

При этом современные тенденции развития экономики, технологий и общества могут оказывать как положительное, движущее, так и негативное, сдерживающее влияние на процессы управления персоналом и развития руководителей.

В ходе исследования автором в работе были отражены основные функции, роли и задачи управленческого персонала в организации. В ходе исследования изучены принципы и основные подходы к развитию менеджеров. В научных источниках признается, что эффективность организации во многом зависит от того, насколько высшее руководство заинтересовано в результатах развития компетенций своих менеджеров.

Проведенный анализ применения компетентностного подхода к развитию руководителей позволил автору определить ключевые компетенции, имеющие наибольшее значение в сфере услуг и необходимые руководителю любого уровня управленческой иерархии. Предложено проводить их оценку по трем уровням развития: высокий, средний и базовый, в работе представлена характеристика степени проявления компетенций каждого уровня.

На основе сопоставления различных подходов к объяснению механизмов развития менеджеров автором разработан механизм, который предполагает объединение усилий со стороны организации и самого руководителя (через выполнение своих функций, цели карьеры и навыки самоменеджмента) по развитию управленческих компетенций.

Развитие компетенций управленческого персонала может осуществляться различными способами, методами и инструментами, объединенными с помощью программно-целевого подхода, что и представлено в рекомендациях данного исследования.

В результате апробации предложений автора получены положительные результаты и обоснована целесообразность применения в практической деятельности предприятий сферы услуг модели компетентностного профиля и механизма развития управленческого персонала.

Успешное решение задачи развития управленческого персонала будет стимулировать внедрение в практику нововведений в других подсистемах управления и организовать систему управления предприятием в целом, поскольку все области управления тесно взаимосвязаны между собой и наиболее полную отдачу приносят во взаимодействии друг с другом. При этом следует говорить о комплексных, современных механизмах развития управленческого персонала, позволяющих в конечном итоге проводить в жизнь масштабные проекты развития всего предприятия сферы услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч.1 [Электронный ресурс] : федер. закон от от 31.07.1998 N 146-ФЗ ред. от 30.11.2016 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч.1 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 03.07.2016 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ ред. от 03.07.2016 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. О защите конкуренции. [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ ред. от 03.07.2016 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. О защите прав потребителей. [Электронный ресурс]: закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 ред. от 03.07.2016 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. О независимой оценке квалификации. [Электронный ресурс]: федер. закон от 03.07.2016 N 238-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации. [Электронный ресурс]: федер. закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ ред. от 03.07.2016 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
8. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]: указ Президента РФ от 01.12.2016 N 642 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

9. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание/ И. Ансофф; пер.с англ. под ред. А. Н. Петухова – Санкт-Петербург: Питер, 2011.- 344 с.
10. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты : практическое пособие / Т. Ю. Базаров. – Москва: КНОРУС, 2011. - 304 с.
11. Богунов Л.А. Функция управления в экономическом мышлении менеджера/ Л.А. Богунов // Сибирская финансовая школа. - 2015. - № 3 (110). - С. 15-18.
12. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика. Электронный учебник, под ред. В. Р. Веснина. – М.: Кнорус, 2009. – 517 с.
13. Войтова В.Н. Возможности применения системы крі и компетентностного подхода к оценке управленческого персонала на промышленных предприятиях РФ/ В.Н. Войтова, А.Т. Замлея, О.С. Абросимова //Вестник МГТУ Станкин. - 2014. - № 3 (30). - С. 111-114.
14. Глазьев С.Ю. О новой парадигме в экономической науке / С.Ю. Глазьев // Государственное управление. Электронный вестник. - 2016. - № 56. - С. 5-39.
15. Городнова Н.В. Методика оценки уровня подготовленности управленческого персонала государственной компании/ Н.В. Городнова // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. - 2015. - Т. 6. - № 1. - С. 93-102.
16. Делягин М.Г. Ценностный кризис: почему формальная демократия не работает/ М.Г. Делягин // Полис. Политические исследования. - 2008. - № 1. - С. 109-122.
17. Делягин М.Г. Чего мы не знаем?/ М.Г. Делягин // Свободная мысль. - 2015. - № 1 (1649). - С. 37-50.
18. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 351 с.

19. Исследование бизнес-коучинга в России (2015 год) [Электронный ресурс] / Международный Университет коучинг (российское представительство). - Режим доступа: <http://erickson.ru/publications/articles/articles-professionals/18706-business-coaching-index-2015>.

20. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л. В. Карташова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. - 235 с.

21. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва: Проспект, 2012. — 64 с.

22. Кибанов, А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 156 с.

23. Кондратович И.В. Теория и методология формирования высшего управленческого персонала муниципального образования: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Кондратович Ирина Валентиновна.- Москва, 2014.- 327 с.

24. Кондратьев Э. В. Системно-институциональная методология развития управленческого персонала предприятия/ Э.В. Кондратьев // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. - 2012. - № 28. - с. 373–380.

25. Кондратьев Э.В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: Монография / Э.В. Кондратьев. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 396 с

26. Корнеев А.А. Влияние управленческих команд на конкурентоспособность современных организаций/ А.А. Корнеев // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 31. - С. 47-52.

27. Королёв, О. Г. Формирование компетенций менеджеров разных уровней для инновационной экономики / О. Г. Королёв // Инициативы XXI века. – 2012. –№2. – С. 40-48.

28. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: учебное пособие / Э.М. Коротков. – Москва: Дека, 2006. – 896 с.

29. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640с.

30. Корчагина Г.А. Выбор показателей для оценки профессиональной культуры управленческого персонала предприятия/ Г.А. Корчагина // Бизнес информ. - 2014. - № 6. - С. 385-389.

31. Ксенофонтова, Х.З. Индикаторы развития компетенций управленческого развития компетенций управленческого персонала на предприятии./Х.З.Ксенофонтова // Наука и Мир. - 2015. - Т. 3. № 5. - С. 29-31.

32. Ксенофонтова, Х.З. Стратегически-компетентностный подход развития компетенций управленческого персонала. / Х.З. Ксенофонтова// Современные технологии управления. – 2013. - №1 (25) – С. 18-24

33. Ксенофонтова, Х.З. Ценностные установки управленческого персонала - основа формирования его компетенций/ Х.З. Ксенофонтова// XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. - 2015. - Т. 3. № 6 (28). - С. 350-355.

34. Кудрявцева Е. И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций : монография/ Е. И. Кудрявцева. – Санкт-Петербург. : СЗИУ РАНХиГС, 2012. – 340 с.

35. Кудрявцева Е.И. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организаций: методология, теория, практика: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Кудрявцева Елена Игоревна.- Москва, 2015.- 473 с.

36. Кузнецов Д.А. Факторы и методы развития лидерского потенциала перспективных руководителей/ Д.А. Кузнецов // Human Progress. - 2016. - Т. 2. № 9. - С. 2.

37. Логунова, И. В. Компетентностно-ориентированная модель подготовки менеджеров. /И.В. Логунова// Организатор производства. – 2015. - №4. – С. 86 – 95

38. Макушникова Е.С. Инструменты оценки факторов развития менеджеров/ Е.С Макушникова// Известия Юго-Западного государственного

университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. - 2014. - № 1. - С. 248-254.

39. Методология и методы исследования систем управления современных организаций : учеб. пособие для студентов вузов / А. Н. Чаплина [и др.] ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2011. - 374 с.

40. Методы проектирования системы управления современных организаций: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, Ю.Ю. Суслова, Т.А. Вашко и др.; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т.- Красноярск, 2011.-436 с.

41. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - Изд. 8-е, перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 848 с.

42. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом : учебно-практическое пособие/ Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова ; под ред.А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 72с.

43. Митрошенков О. Цивилизационные вызовы и управленческие ответы в начале XXI века / О. Митрошенков. // Социология власти. - 2011. - № 5.- С. 21-32.

44. Моисеева Н. К. Трансформация бизнеса в условиях рыночной нестабильности: монография / Н.К. Моисеева, Н. Гончарова, О. А. Марина; под ред. Н.К. Моисеевой. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 416 с.

45. Никитина Т.А. Коучинг как персонал-технология управленческого взаимодействия/ Т. А. Никитина// Вестник Самарского муниципального института управления. - 2009. - № 11. - С. 133-141.

46. О текущей ситуации в экономике Российской Федерации в январе – октябре 2016 года [Электронный ресурс]/ Министерство экономического развития РФ. - Режим доступа: http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/805a4a24-197c-4e72-89ef-529075e25741/monitoring_macro_1-10.pdf

47. Персональный менеджмент: учебник / С.Д.Резник, В.В.Бондаренко, Ф.Е.Удалов; под общ. ред. С.Д.Резника - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 558 с

48. Представления управленческого персонала об управленческих ошибках и организационных патологиях в IT-компаниях (на материале двух компаний г. Томска)/ И.П. Безверхова, Н.Ю. Терешкова, Л.В. Миронович, В.Н. Блинов // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. - 2016. - № 4-1 (75). - С. 181-186.

49. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. – Москва: Дело АНХ, 2010. – 432 с.

50. Прогноз долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]/ Министерство экономического развития РФ. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>

51. Проект стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года [Электронный ресурс]/ Правительство Красноярского края. - Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/2030/plan>

52. Пуляева, В. Н. Формирование модели компетенций управленческого персонала предприятия на основе принципов сервисного менеджмента./В.Н.Пуляева // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2014. - №3. – С. 69 – 77.

53. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда/Л.А.Пыжова // Молодой ученый. — 2014. — №8. — С. 565-567.58.

54. Результаты анкетирования «Антикризисный мониторинг - ноябрь 2016 год» [Электронный ресурс] / Российский союз промышленников и предпринимателей. - Режим доступа: <http://rspp.ru/library/view/156?s=10>

55. Российское общество и вызовы времени. Книга первая / Под ред. М.К. Горшкова, В.В. Петухова. — Москва: Весь Мир, 2015. — 336 с.

56. Современные проблемы науки: современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб.-метод. комплекс [для студентов напр. 080200.68.16 «Стратегическое управление»] / Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом.

ин-т ; сост.: А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова. - Электронные текстовые данные. - Красноярск : СФУ, 2014. <http://lib3.sfu-kras.ru/ft/lib2/UMKD/i-041268251.exe>.

57. Социально-экономическое положение Красноярского края в январе-октябре 2016 года [Электронный ресурс]/ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю. - Режим доступа: http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/publications/official_publications/electronic_versions/

58. Спенсер С., Спенсер Л. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. /С.Спенсер, Л.Спенсер// – Москва: ГИППО, 2014. -384 с.

59. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 495 с.

60. Сухорученко О. Факторы, влияющие на эффективность профессионального развития персонала / О. Сухорученко // Кадровик. - 2013. - № 12. - С. 83-92.

61. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я.Кибанова, 4-е изд., перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

62. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская; под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2016. - 695 с.

63. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова и др.; Под общ. ред. И. Б. Дураковой. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 570 с.

64. Федоренко, Т.М. О подходах к формированию механизма профессионального развития в рамках реализации стратегии персонала/ Т. М. Федоренко// Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2014. - № 5 (44). - С. 110-115.

65. Федченко А.А. Повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности управленческого персонала организации / А.А. Федченко // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2014. - № 1. - С. 97-101.

66. Хатламаджиян Д. Г. Сравнительный анализ компетенций российских и зарубежных менеджеров / Д. Г. Хатламаджиян // *Terraeconomicus*. - 2011. - №3-4. - С. 228-230.

67. Чаплина А. Н. Культура управления : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Кошелева, Т. А. Вашко ; Краснояр. гос. торгово-эконом. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2006. - 112 с.

68. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2010. - 232 с.

69. Чаплина А. Н. Управление персоналом: исследование и проектирование: учебное пособие/ А.Н.Чаплина, И.В.Щедрина, Т.А. Клименкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2007.-198 с.

70. Чуланова О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Чуланова Оксана Леонидовна.- Москва, 2014.- 339 с.

71. Щедрина И. В. Использование компетентностного подхода в оценке имиджа руководителя предприятия / И. В. Щедрина, Т. А. Клименкова // *Экономика, предпринимательство и право*. - 2013. - № 4 (21). - С. 20-25.

72. Щедрина И. В. Структура эмоциональной компетенции менеджера / И. В. Щедрина, Т. А. Клименкова // *Экономика и предпринимательство*. – 2014. – № 4-1 (45-1). – С. 808-811.

73. Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J. Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction / L. Crevani, M. Lindgren, J. Packendorff // *International Journal of Leadership Studies*. —2007. —Vol. 3. —Is. 1. —p. 40—67

