

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«23» июня 2017 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.00.14 «Менеджмент организации  
(в сфере услуг, в том числе торговле)»

Формирование механизма управления развитием персонала  
предприятия

Научный  
руководитель

  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук  
должность, ученая степень

И. В. Щедрина  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

451208877  
номер зачетной  
книжки

МО-12-13  
номер группы

И. Ю. Чернова  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

  
подпись, дата

И. В. Щедрина  
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование механизма управления развитием персонала предприятия» (на материалах ООО «Тех-Сервис») содержит 68 страниц текстового документа, 8 рисунков, 17 таблиц, 6 приложений, 50 использованных источников, 12 листов графического материала.

**ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА, РАЗВИТИЕ, МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ.**

Объект исследования – ООО «Тех-Сервис»

Цель – разработка рекомендаций по построению эффективного механизма управления развитием персонала.

Поставлены и решены следующие задачи:

1. Изучение современных методов, инструментов и проблематики по теме исследования.

2. Анализ управления персоналом на материалах предприятия.

3. Формирование эффективного механизма управления развитием персонала.

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления, организации управления персоналом. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия управления персоналом.

По итогам исследования разработан механизм управления развитием персонала ООО «Тех-Сервис» и рекомендации по его внедрению. Проведена оценка социальной и организационной эффективности рекомендаций, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности организации.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  | Стр. |
|--|------|
| Введение.....  | 4    |
| 1. Теоретические основы управления развитием персонала предприятия сферы услуг.....        | 6    |
| 1.1 Современные подходы к управлению развитием персонала .....                             | 6    |
| 1.2. Тенденции управления человеческими ресурсами и методы оценки развития персонала ..... | 21   |
| Заключение .....   | 61   |
| Список использованных источников .....   | 63   |
| Приложение А .....   | 69   |
| Состав подсистем системы управления персоналом организации.....                            | 69   |

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

## ВВЕДЕНИЕ

Для достижения целей и реализации стратегии развития собственники предприятий нанимают работников и ожидают от них высокой заинтересованности в развитии дела, результативности, экономного расхода ограниченных ресурсов, высокой эффективности труда.

Развитие персонала - это самый значимый фактор успешной работы каждой организации. Данное утверждение особенно актуально в настоящее время, когда научно-технический прогресс стремительно движется вперед, в связи с чем, быстрее происходит устаревание профессиональных знаний. Обучение и развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации, так как обеспечивается интеграция стратегических целей организации и личных целей каждого сотрудника.

Во многом успех экономической деятельности предприятий сферы услуг зависит от умения и способности персонала как усваивать новые знания и информацию, так и в дальнейшем применять их на рабочем месте. Несоответствие квалификации персонала предприятий сферы услуг постоянно меняющимся потребностям потребителей негативно отражается на финансовых результатах деятельности компаний.

Главной целью выпускной работы является разработка рекомендаций по построению эффективного механизма управления развитием персонала. Ставятся следующие задачи:

1. Изучение современных методов, инструментов и проблематики по теме исследования.
2. Анализ управления персоналом на материалах предприятия.
3. Формирование эффективного механизма управления развитием персонала.

Объектом исследования является ООО «Тех-Сервис», предметом исследования - управленческие отношения в системе управления развитием персонала организации.

В качестве предмета защиты выступают рекомендации по формированию эффективного механизма управления развитием персонала ООО «Тех-Сервис».

Теоретической основой данной работы являются труды отечественных авторов (А. Я. Кибанова, И. Б. Дураковой и др.) в области управления персоналом и учебно-методические разработки преподавателей вуза, связанные с изучаемой проблемой (А.Н. Чаплиной, И.В. Щедриной и др.).

Методическую базу исследования составили общенаучные методы и приемы: сравнительного анализа, обобщения и синтеза, методы обработки информации, а также научные подходы: системный, процессный, комплексный.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, данные Федеральной службы государственной статистики и ее территориального органа по Красноярскому краю, информация, содержащаяся в научной и периодической литературе.

Источниками информации о предприятии являются бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Тех-Сервис», материалы официального сайта организации, данные анкетирования, интервьюирование персонала, штатное расписание, экспертные оценки.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

## 1.1 Современные подходы к управлению развитием персонала

В настоящее время человеческие ресурсы приобретают наибольшее влияние в процессе успешного функционирования любой организации, а также всего общества. Данный ресурс, а не производственная техника и оборудование, характеризуется как ключевой фактор оптимизации конкурентоспособности организаций, экономического благополучия и роста в целом.

Человеческие ресурсы — ресурсы человека, потенциальные возможности: физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, - позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации [19; 44].

Персонал (от лат. *personalis* — личный) — это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [12; 16; 20].

Управлять персоналом значит планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль за формированием, распределением, развитием, сохранением и использованием кадров организации (табл. 1) [48].

Таблица 1 - Структура задач оптимизации по блокам системы управления персоналом [29]

| Функциональный блок    | Цель (экономическая)  | Функциональные элементы  | Критерии оценки подсистемы  |
|------------------------|---|--|---|
| Формирование персонала | Обеспечение всех рабочих мест работниками (количество и качество) | Определение потребности в кадрах<br>Обоснование численности персонала<br>Анализ рабочих мест, процессов<br>Оценка трудового потенциала<br>Привлечение кадров<br>Подбор и отбор кадров<br>Расстановка работников<br>Адаптация<br>Увольнение | Уровень вакансий в общей численности<br>Уровень сбалансированности количества рабочих мест и персонала<br>Уровень соответствия характеристик работников требованиям деятельности<br>Уровень трудового потенциала работников |

| Функциональный блок  | Цель (экономическая)   | Функциональные элементы  | Критерии оценки подсистемы  |
|--|--|--|---|
| Развитие персонала<br>руководители:<br>высшего уровня<br>среднего уровня<br>низшего уровня<br>специалисты<br>служащие<br>рабочие | Соответствие качественных характеристик работников настоящим и перспективным требованиям рабочих мест  | Характеристика имеющихся работников<br>Анализ требований рабочих мест<br>Повышение квалификации<br>Обучение, подготовка, переподготовка<br>Управление карьерой<br>Формирование резерва на замещение<br>Расширение сферы творческого характера труда<br>Расширение зон ответственности, самостоятельности<br>Оценка<br>Формирование системы трудовой мотивации, поддерживающей саморазвитие | Уровень компетентности работников в сравнении с требованиями компетенции, в т.ч.:<br>- уровень профессиональной компетентности<br>- уровень поведенческой компетентности<br>Уровень готовности работников занимать вакантные места<br>Уровень эффективности затрат на обучение, подготовку и переподготовку |
| Сохранение персонала   | Доведение уровня текучести кадров до плановой величины<br>Сохранение квалифицированных кадров  | Исследование трудового потенциала<br>Исследование внутренней мотивации<br>Потребностей работников<br>Мониторинг качества трудовой жизни<br>Расширение социального партнерства  | Уровень текучести кадров<br>Доля уволившихся по причине неудовлетворенности условиями работы<br>Доля работников, удовлетворенных работой<br>Уровень внутренней мобильности  |
| Использование персонала  | Достижение запланированного уровня продуктивности труда работников на основе: выполнения обоснованных норм рабочего времени, повышения уровня трудовой мотивации | Оценка результативности труда<br>Анализ рабочих мест, процессов<br>Мотивация трудовой деятельности<br>Аттестация персонала<br>Обеспечение трудовой дисциплины<br>Обеспечение техники безопасности  | Уровень продуктивности труда<br>Коэффициент использования рабочего времени  |

Система управления персоналом имеет многостепенную структуру, с большим количеством направлений деятельности взаимосвязанных и

взаимозависимых друг от друга (приложение А). Система управления персоналом, обеспечивающая функционирование работников (что является непреходяще важным), должна трансформировать полученные на входе данные в необходимые результаты на выходе путем направленного воздействия с целью успешного функционирования общей системы. Задача сводится к созданию системы, обеспечивающей эффективное функционирование работников на основе взаимосвязи элементов – моделей, механизмов, процессов для реализации целей организации в целом.

Помимо общих характеристик, система управления персоналом имеет специфические черты, опирающиеся на свойства человеческого фактора: вероятностный характер связей, иерархичность, инерционность реакции на воздействие, эмерджентность, многокритериальность. Вероятностный характер связей между элементами внутри системы, а также с внешней средой, обусловлен многогранностью исследуемых явлений. Например, повышение зарплаты в других отраслях на региональном рынке труда может привести к негативным последствиям в отношении внутренней мотивации работников, что отразится на трудовом поведении. Иерархичность объясняется отношениями подчиненности работников различных уровней. Инерционность можно проследивать в поведении как субъектов, так и объектов управления, например, сложности отказа от стереотипов действий предыдущего периода.

Свойство эмерджентности объясняется скачкообразным изменением состояния системы, например, вследствие правовых, налоговых преобразований во внешней среде. Многокритериальный характер системы объясняется различием интересов индивидов и групп персонала, работодателей и других заинтересованных сторон. В этом случае критерии достижения отдельных целей обосновываются, вырабатывается также обобщенный критерий оценки системы [29]

Развитие персонала включает совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества и т. п.

[20; 25; 43]. Дуракова И.Б. определяет «развитие персонала» как процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач [44]. А. П. Егоршин определяет «развитие человеческих ресурсов» как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы [16].

Развитие персонала состоит из нескольких элементов, которые можно представить следующим образом (рис. 1).

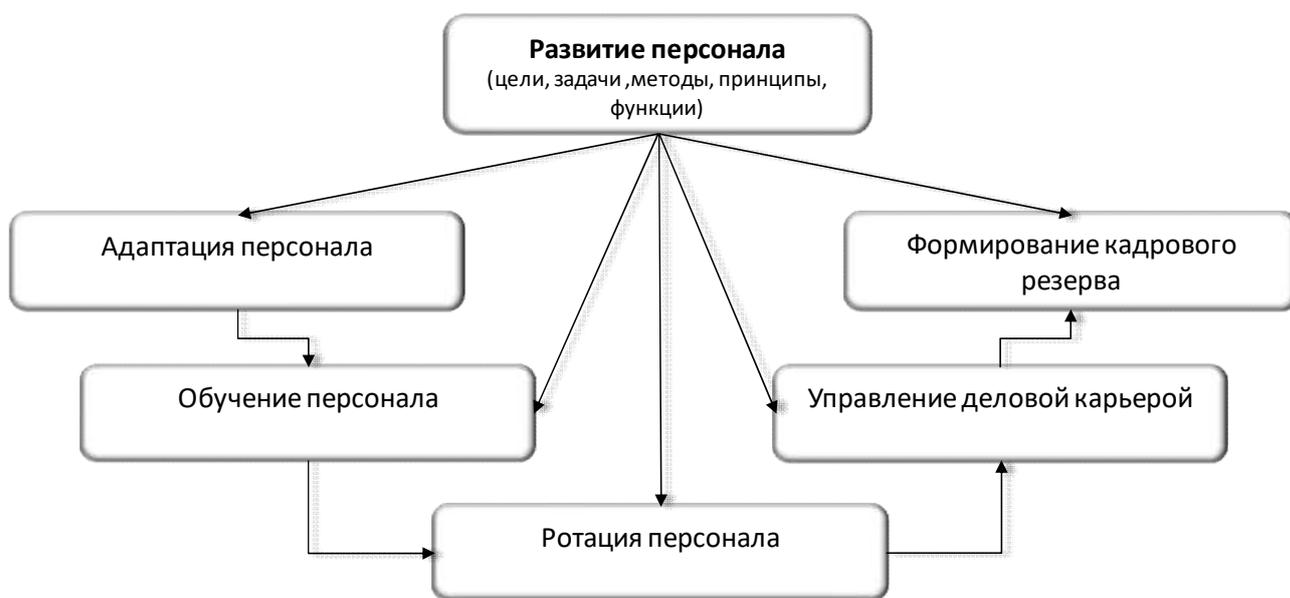


Рисунок 1 – Составляющие развития персонала

Каждый элемент также представляет из себя совокупность целей, задач, методов, функций и принципов, помогающих сотруднику организации развить свои профессиональные и личностные характеристики.

Развитие ориентировано на будущее. Оно является стратегической составляющей развития предприятия в целом и включает в себя обучение. Развитие предусматривает также и развитие мотивации сотрудников, личностных качеств. На организационном уровне можно выделить следующие задачи развития персонала [43; 44]:

– повышение производительности труда, т. е. увеличение вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей;

- повышение квалификации для специальной деятельности, повышение внутрипроизводственной мобильности и занятости сотрудников. Квалификация сотрудников должна соответствовать потребностям сферы их рабочих заданий;
- улучшение социального поведения и производительности труда сотрудников путем создания благоприятного климата в организации, повышения мотивации сотрудников и их преданности организации;
- обеспечение преемственности в управлении: воспитание и развитие смены руководителей среди собственных сотрудников в целях независимости от рынка рабочей силы;
- целенаправленное использование потенциала сотрудника и активизации до сих пор не используемых знаний и способностей.

Взаимоувязка систем развития и использования персонала вызвана противоречиями на стыке этих направлений управления персоналом. Со стороны предприятия оно выражается в несоответствии больших затрат на подготовку персонала низким результатам трудовой деятельности. Противоречия с позиций работника вызваны ситуацией, когда им затрачены материальные средства и (или) физические силы на обучение, но он не находит поддержки со стороны администрации в виде организации карьеры, включения в резерв является свидетелем субъективного отбора кадров на продвижение по служебной лестнице. Противоречие совместного функционирования подсистем формирования и развития кадров часто кроется в случайном или субъективном подборе кадров при приеме на работу, и тогда необходимо их дальнейшее развитие, а это связано с дополнительными затратами. Подсистемы развития и сохранения кадров также не всегда удачно контактируют. Материальные затраты в процессе развития отдельных работников зачастую не являются основанием для закрепления этих кадров в организации. Кроме того, элементы мотивационной системы, присутствующие в отдельных блоках системы управления персоналом, часто не интегрируются в единый комплекс [29].

Положительное взаимодействие элементов достигается комплексным подходом к построению механизма управления развитием персонала (рис.2).

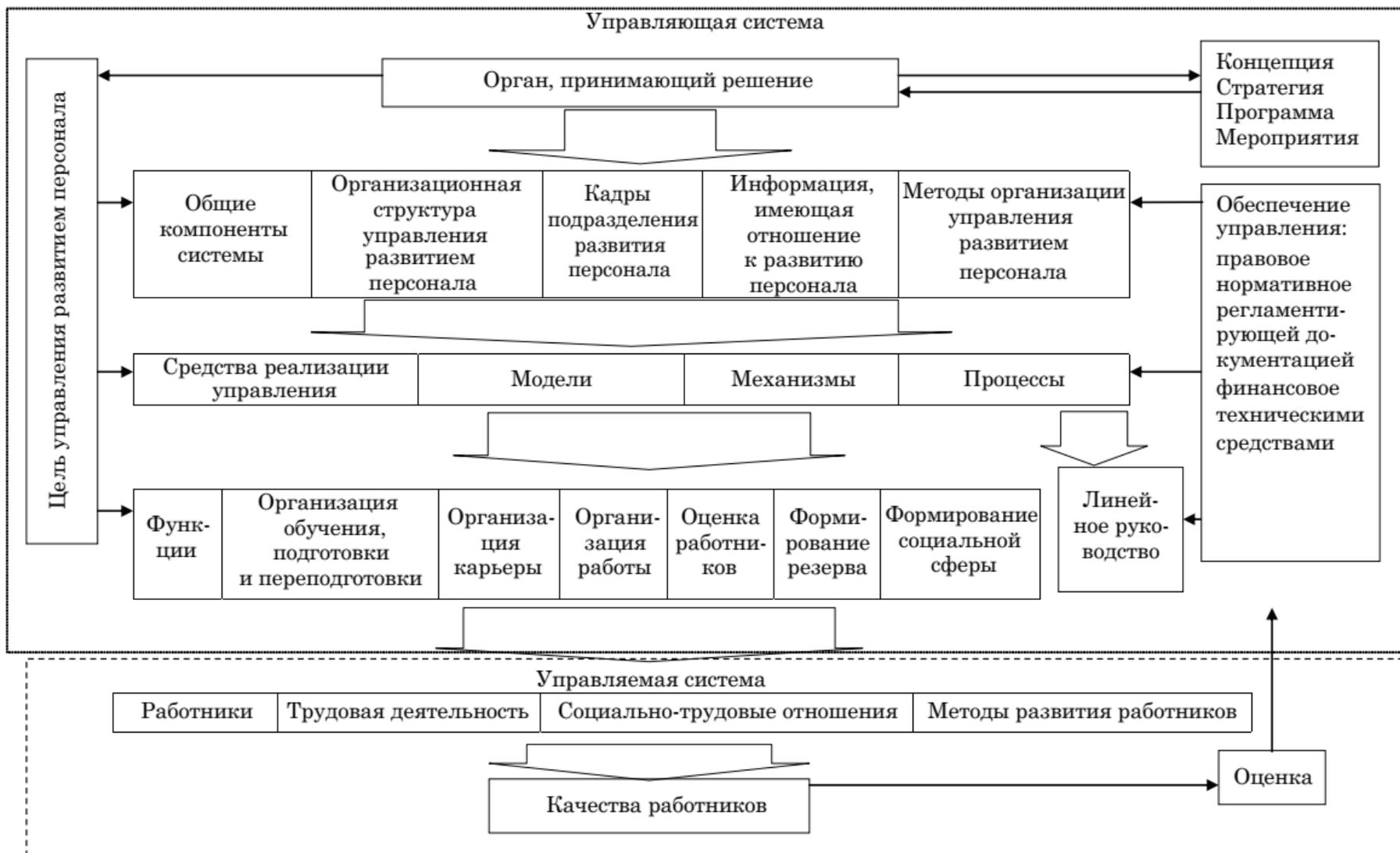


Рисунок 2 – Механизм управления развитием персонала [29]

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

- развивать творческий потенциал, повышать интеллектуальный уровень сотрудников, формировать системное мышление;
- обеспечить возможности для более эффективного стимулирования труда и карьерного движения персонала;
- улучшить качество деятельности и уменьшить текучесть кадров;
- воспитывать необходимые ценности организационной культуры;
- поддержать проведение изменений в организации за счет гибкого перераспределения полномочий;
- укрепить социально-психологический климат и т. п.

Одним из приоритетных направлений развития персонала можно назвать повышение профессионального и квалификационного уровня сотрудников, т. е. профессиональное развитие персонала.

Под профессиональным развитием в науке понимаются систематическое подкрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника [20; 44].

Обучение, как правило, нацелено на решение настоящих проблем бизнеса, его целью является приобретение сотрудниками навыков и знаний, которые нужны именно сейчас. Обучение является систематическим процессом непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации, целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников [14; 17; 25]

В настоящее время организации используют различные методы развития персонала. Рассмотрим некоторые современные методы развития персонала (таблица 2).

Охарактеризуем некоторые из представленных методов развития персонала.

Таблица 2 - Современные методы развития персонала [19; 26]

| Метод                                    | Краткая характеристика   |
|--|--|
| Коучинг                                  | Консультирование, которое направлено на определение сотрудником своих целей и реализацию их с помощью внутренней мотивации |
| Наставничество                           | Опека и подготовка менее опытных сотрудников с помощью опытных коллег  |
| Buddying (с англ. "партнерство»)         | Основой метода является использование обратной связи между сотрудниками  |
| Shadowing (с англ. «побыть тенью»)       | Прикрепление «тени» к опытному сотруднику  |
| Counselling (с англ. "консультирование») | Консультация сотрудников с приглашенным специалистом   |
| Супервизия                               | Оценка различных методов консультирования и их применением на практике, анализ отношений между консультантом и клиентом    |
| Обучение действием                       | Обсуждение проблем рабочей группой, вследствие чего образуются решения   |
| Workshop (с англ. «мастерская»)          | Работа с группой в диалоговом формате  |
| Storytelling (с англ. «рассказ историй») | Подробный рассказ о действиях руководства, либо каких-либо событиях в компании   |
| Видеообучение                            | Обучение с помощью видеоматериалов   |
| Дистанционное обучение                   | Отдаленное обучение с помощью компьютерных технологий  |
| Модульное обучение                       | Программа обучения, состоящая из различных блоков, которые разделены по темам  |
| Баскет-метод                             | Имитация ситуаций (например, выполнение функций руководителя)  |
| Ротация                                  | Временное перемещение сотрудника на другую должность   |

Коучинг представляет собой консультирование, которое направлено на выяснение сотрудником своих целей и выполнение их с помощью внутренней мотивации [15].

Необходимость данного метода можно пояснить тем, что каждая организация и, соответственно, сотрудник обладают неким творческим потенциалом, который не всегда возможно реализовать в связи с ограничивающими стереотипами или дефицитом информации. Он может способствовать улучшению показателей и всей в целом деятельности организации.

Опытный сотрудник, который помогает менее опытному раскрыть свои способности и реализовать свои цели, называется коучем [11; 15]. Коуч направляет человека на решение проблем, а не решает их за него, поэтому ему

не нужно быть ведущим экспертом в определенной области, касающейся проблем. Он должен знать, как помочь другому раскрыть свой потенциал.

По области применения существуют карьерный коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг. Карьерный коучинг называют иначе как карьерное консультирование, который состоит из оценки компетенций человека, его возможностей, навыков, умений, а также прогнозирование и планирование карьеры, выбор её траектории.

По количеству участников коучинг может быть групповой и индивидуальный.

По формату коучинг может быть очный, который может быть представлен, например, личным коучингом, фотокоучингом, и заочный, например, интернет-коучинг, телефонный коучинг.

Главной задачей данного метода является помощь сотруднику и направление его на самостоятельную работу для решения проблем [15].

Далее рассмотрим такие методы как менторинг и наставничество. Изначально эти два метода различались. Менторинг был направлен на передачу каких-либо готовых решений ученику, а наставничество подразумевало только опеку над учеником.

В настоящее время эти два понятия отождествляются. Таким образом, менторинг представляет собой опеку опытными сотрудниками над менее опытными коллегами. Он включает в себя передачу опыта, ответы на возникающие вопросы [26]. Цель менторинга - подготовка сотрудника к такому этапу профессионального развития, когда он будет способен самостоятельно решать профессиональные задачи. Стоит отметить, что менторинг от коучинга отличается тем, что наставник дает точные установки делать по шаблону, он является внутренним сотрудником организации. Для молодых сотрудников менторинг - один из самых эффективных методов развития.

Наставничество может быть формальным и неформальным. Неформальное наставничество появляется в процессе работы и взаимодействия сотрудников самостоятельно. Формальное, в свою очередь, представляет собой

упорядоченный процесс, направленный на помощь конкретной группе сотрудников или индивидуально сотруднику. Одна из причин актуальности наставничества в течение долгого времени это комфорт и выгода для всех участников обучения. Оно направлено на профессиональное и личностное развитие [11].

Метод развития персонала *buddying* (с англ. «партнерство») основан на обратной связи между сотрудниками. Она должна быть честной и объективной. Также данный метод может быть представлен как поддержка друг друга в выполнении задач и познании новых навыков. Это, с одной стороны, руководство, а, с другой стороны, их защита для достижения установленных целей [14; 26; 44]. От предыдущих методов *buddying* отличается тем, что сотрудники равны между собой. Обратная связь имеет двухстороннюю направленность.

Такой метод, как *shadowing* (с англ. «побыть тенью»), является одним из самых простых в применении и менее затратным методом развития персонала. Он предполагает прикрепление «тени» к опытному сотруднику. Тенью может быть выпускник учебного заведения или молодой специалист, который хочет работать в организации или проработал там некоторое время и хочет поменять должность, понять её специфику. Руководитель назначает сотрудника «тенью» на один или два дня, наблюдая, насколько меняется его поведение и мотивация.

В западных компаниях работники положительно относятся к таким ситуациям, когда к ним прикрепляют тень, так как это усиливает их мотивацию и самоорганизацию, они хотят продемонстрировать профессионализм [26].

Следующий метод *counselling* (с англ. «консультирование») подразумевает консультацию сотрудника с приглашенным специалистом для разъяснения возникших личных проблем. Данное консультирование бывает личностным, карьерным или профессиональным, в зависимости от проблем.

Особенностью метода является то, что сотрудник не должен реализовывать полученную информацию и знания. Он решает не производственные проблемы, а, как правило, личные [17; 26].

Рассмотрим метод супервизия. Он представляет собой консультирование и анализ применения различных методов консультирования и практических действий, а также отношений, которые возникают между консультантом и клиентом. Таким образом, это метод теоретического и практического повышения уровня квалификации сотрудников в сфере консультирования [26].

В настоящее время супервизия используется для обучения сотрудников творческих направлений деятельности, а также осознания деятельности и возникающих проблем сотрудником.

Данный метод необходим в тех случаях, когда работник хочет получить обратную связь о своей фактической работе, выявить ошибки и выяснить возможные направления профессионального роста [19; 26; 44].

Следующим методом является обучение действием. Данный метод подразумевает решение проблем, отличающихся сложностью, группой сотрудников, например, проблемы корпоративной культуры. Он разработан Регом Ревансом для того, чтобы успешно провести организационные изменения. Он разработал формулу обучения:

$$L = P + Q (1)$$

где L - обучение;

- P - теоретическое обучение и практика;
- Q - полученные знания с помощью решения вопросов.

Она трактуется так, что обучение осуществляется в связи обсуждения проблем рабочей группой, в процессе этого модифицируются знания и опыт, полученные в процессе теоретического обучения и практики (P) в нестандартные решения (Q) [26].

Данный метод является довольно эффективным при решении задач организационного развития и внедрения изменений, а также при развитии менеджмента среднего звена, в особенности, для формирования кадрового резерва. Обучение действием способствует усвоению не только необходимых в

дальнейшем знаний, но и определенных навыков и умений разрешения новых проблем или задач. В результате сотрудник получает, и теоретическую, и практическую подготовку.

Существует такой метод развития персонала, как workshop (с англ. «мастерская»). Он представляет собой диалоговый формат работы с группой, основная роль в которой принадлежит только её участникам. Workshop может применяться для обсуждения актуальных тем для компании, поиска решения проблем в ней и способов оптимизации её деятельности.

В частности, для студентов он может быть использован для понимания профессиональных задач, а для менеджеров для развития таких компетенций как ориентация на потребителей и лидерство [17; 26].

Стоит отметить, что эффективным методом развития управленческого персонала является storytelling (с англ. «рассказ историй»). Это рассказы о предыдущих действиях руководства, значимых событиях, а также о взаимоотношениях сотрудников. Данный метод рассказчика на первый взгляд кажется простым, но он способствует передаче корпоративных знаний, правил и ценностей. Его результативность связана с необходимостью придерживаться пяти принципов:

- ориентирование на стратегические цели компании;
- тождественность уровня участников и рассказа;
- авторитет рассказчика;
- драматический элемент;
- положительное влияние на познание сотрудников.

Метод рассказчика применяется в комбинации с другими методами развития персонала [14; 26;].

Цели обучения с позиции организации и сотрудника значительно отличаются. Исходя из позиции работодателя целями профессионального обучения могут быть:

- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- интеграция и воспроизводство персонала;

– адаптация и внедрение новшеств.

С точки зрения наемного работника, целями профессионального образования могут быть:

– поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

– приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

– приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы.

Задачи обучения персонала предполагают совершенствование имеющихся и освоение новых навыков, более сложных работ, освоение новой техники и технологии, изучение наиболее рациональных приемов на основе опыта передовых производств, достижение качественных показателей, освоение новых методов и приемов труда и его организации.

Для того чтобы обучение было эффективно, его основу должны составлять следующие принципы [43; 44]:

- 1) обратной связи;
- 2) практической отработки получаемых знаний и навыков;
- 3) переноса приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- 4) востребованности результатов обучения;
- 5) формирования и поддержания высокой мотивации к обучению;
- 6) учета исходного уровня знаний обучающихся.

Принято выделять две группы методов обучения.

1. Методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы (обучение на рабочем месте). Обучение проводится в непосредственном взаимодействии с обычной работой в обычной ситуации. Обучение на рабочем месте может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников данной организации. Методы профессионального обучения на рабочем месте, как правило,

осуществляется с конкретной постановкой задачи. Основные методы обучения на рабочем месте представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Методы обучения на рабочем месте [12; 25; 43]

| Методы обучения                           | Характерные особенности метода  |
|---|---|
| Направленное приобретение опыта и знаний  | Основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения   |
| Производственный инструктаж (адаптация)   | Ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой   |
| Ротация                                   | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места.  |
| Подготовка стажеров                       | Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности. |
| Подготовка в проектных группах            | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах  |
| Наставничество                            | Занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы.   |
| Делегирование                             | Передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов.   |
| Метод усложняющихся задач                 | Специальная программа рабочих действий, выстроенная в степени их важности, расширения объема заданий и повышения сложности.                                 |
| Использование учебных методик, инструкций | Обучение какому-либо виду работ по инструкции, осуществляемое самостоятельно, либо под руководством специалиста   |

К преимуществам методов обучения на рабочем месте относятся возможности максимального ориентирования на потребности организации, использования действующего оборудования и технологий работ, относительной экономии затрат.

Среди недостатков данных методов обучения на рабочем месте в основном отмечается повышение нагрузки на руководителей и специалистов, задействованных в процессе обучения; возможная недостаточная методическая подготовка, узкопрофессиональная направленность обучения.

Несмотря на то, что система обучения персонала на рабочем месте носит упрощенный характер по сравнению с обучением на курсах или в профессиональных институтах, эта система очень эффективна и не требует

финансовых инвестиций и капиталовложений, так как сотрудник проходит обучение и набирается опыта непосредственно от своих коллег по бизнесу, и, как правило, это процесс требует лишь немного дополнительного времени на то, чтобы познакомить нового сотрудника основами бизнес-процессов компании. Из наиболее эффективных методов обучения на рабочем месте, можно отметить ротацию, наставничество и направленное приобретение опыта и знаний.

2. Методы обучения вне рабочего места предполагают, что обучение проводится внешними учебными структурами.

Такие методы ориентированы на получение теоретических знаний и обучение поведению в соответствии с требованиями практической ситуации за счет использования активных форм обучения, которые помогают активизировать потенциал человека и в игровых кейсах моделировать разработку и принятие управленческих решений (приложение Б).

Среди достоинств методов обучения вне рабочего места следует указать возможность обмена информацией, опытом между участниками; знакомство с технологическими решениями, отсутствующими на предприятии; высокую квалификацию преподавателей и тренеров.

Основные недостатки методов обучения вне рабочего места – это зависимость графика и условий от внешней организации и вероятность проблем применения полученных знаний при выполнении непосредственно работы на своем рабочем месте.

При выборе методов обучения следует отталкиваться не только от эффективности того или иного метода, а прежде всего от целей проведения обучения, целевой аудитории, ожидаемых результатов. Эффективнее всего разделить персонал организации по функциональным группам, для каждой из которых составить свою программу обучения и развития.

Указанные группы методов, как правило, взаимно дополняют друг друга, компенсируя недостатки каждой группы.

## **1.2. Тенденции управления человеческими ресурсами и методы оценки развития персонала**

В текущей экономической ситуации вопросы, связанные с управлением персоналом, стоят особенно остро, так как именно сотрудники являются движущей силой развития бизнеса и стратегическим ресурсом организации, обеспечивая ее эффективность. Найти оптимальный баланс между развитием сотрудников, повышением уровня их квалификации и эффективности, выявлением лучших и наиболее вовлеченных, способных развивать бизнес и приносить прибыль компании, с одной стороны, и сокращением расходов компании в условиях спада экономики – с другой, является в настоящий момент одной из первоочередных задач организаций. Использование элементов нематериальной мотивации, таких как диверсифицированный подход к персоналу, внимание к ключевым и наиболее перспективным сотрудникам, может в достаточно короткие сроки принести ощутимую пользу организации в повышении уровня вовлеченности и эффективности сотрудников.

Исследование Русской Школы Управления (РШУ) показало, что, несмотря на спад в развитии многих отраслей бизнеса, штат более чем в половине компаний за последний год незначительно увеличился или остался на прежнем уровне. При этом более 80% респондентов считают обучение сотрудников важным стратегическим шагом для дальнейшего развития компании. Бюджеты на обучение в 52% случаев остались на прежнем уровне, а 17,1% опрошенных отмечают даже незначительное увеличение бюджетов [36]. Это говорит о том, что даже сложная экономическая ситуация не мешает компаниям продолжать политику развития и обучения персонала.

В 2017 году особое внимание компании (более 60% опрошенных) планируют уделить обучению менеджеров среднего звена. Это неудивительно, ведь именно мидл-менеджмент должен в равной степени обладать и профессиональными, и управленческими компетенциями, уметь грамотно

управлять своими подчиненными и в то же время выполнять KPI и задачи, поставленные руководством компании.

Кроме того, 37,7% опрошенных уже точно определились, что будут обращаться за обучением в бизнес-школы, а 34,8% все еще находятся в стадии принятия решения. При этом главным фактором при выборе провайдера обучения (для более чем 80% респондентов) является содержание программы, а стоимость занимает лишь второе место (45,4% опрошенных).

Однако в непростые для бизнеса времена многие компании задумываются и о том, как оптимизировать процесс обучения. На первое место сейчас выходит обращение к собственным ресурсам – создание баз знаний (36,8%), развитие систем наставничества (49,6%) и проведение внутрикорпоративных тренингов силами специалистов компании, уже прошедших обучение в бизнес-школах (66,4%) [36].

Что же касается форм обучения – наиболее эффективными респонденты считают очный (47,5%) и корпоративный (51,1%) форматы. Классика остается классикой. Изучение учебного материала в рамках такого обучения проходит более углубленно, а постоянный контакт с преподавателем позволяет дискутировать и получать ответы на самые волнующие вопросы. Дистанционное и онлайн-обучение по-прежнему пользуется меньшей популярностью, их выбирают 31,2% и 33,3% респондентов соответственно.

Кроме этого следует отметить актуальные тенденции в области управления персоналом [37].

#### 1. Масштабный рост на рынке программного обеспечения для HR

Тренд всех последних лет — HR digital: не просто автоматизация систем, а новое мышление, новый подход ко всем процессам взаимодействия с сотрудниками. К 2017 году появилось еще больше возможностей, адаптированных под задачи HR-менеджмента и подбора персонала: это и приложения, которые считают вовлеченность и предлагают геймификацию обратной связи, и комплексные облачные системы, более доступные по цене и простые во внедрении.

## 2. HR-аналитика — основа принятия управленческих решений

HR-аналитика доступна не только крупным корпорациям с серьезной технологической базой. В 2017 году новых и доступных digital-решений становится больше. Актуальным становится вопрос о том, какие решения должен принимать человек, а какие может принимать машина, изучив базу данных. Например, IT-продукт предлагает конкурентную аналитику, которая основана на данных вакансий и резюме на сайтах поиска работы. Уже сейчас в кабинетах работодателей отклики отсортированы по тому, насколько они соответствуют требованиям вакансии. И впереди обратный процесс — подбор вакансий для соискателя на основе данных его резюме.

## 3. Работа с персоналом приобретает черты сервиса

Отношения между работодателем и сотрудником становятся ближе и человечнее. Работник ищет компанию, которая будет удовлетворять самым разным его потребностям — не только в деньгах, но и в задачах, общении, признании и так далее. При этом эмоции и впечатления от работы компания хочет контролировать, чтобы лучше этим сотрудником управлять.

Поэтому по аналогии с клиентским опытом — customer experience — появился employee experience, опыт сотрудника. Как и в случае с клиентским опытом, над опытом сотрудника можно работать и совершенствовать его. На помощь придут технологичные HR-решения, созданные с той же тщательностью, что и решения для клиентов. Компании постепенно уходят от классического понимания B2B или B2C к подходу H2H — human to human. Работодателю важно, какие ценности транслируют сотрудники, совпадает ли их мировоззрение с ценностями компании. Компания «покупает» не резюме с опытом работы, а человека с его компетенциями.

## 4. Трансформация организационной культуры

Вслед за гибким графиком и свободным подходом к удаленной работе меняются иерархия, принципы построения команд. К кросс-функциональному взаимодействию готовы не только в небольших компаниях, где все знакомы друг с другом, но и в больших корпорациях. Работа в кросс-функциональных

командах требует совсем другой организации труда и культуры. Во-первых, необходимо особое, открытое пространство, где люди смогут работать вместе, свободно обмениваться информацией, взаимодействовать. Во-вторых, нужен другой дизайн системы отбора, адаптации, оценки, развития и мотивации, — участие других членов команды во всех процессах будет обязательно.

Вызовом станет другая культура, где командный результат будет важнее индивидуальных достижений, где основой взаимодействия являются доверие, открытость, умение признать ошибку, а также большая ответственность, самомотивация и стремление к результату. Вследствие этого трендом и вызовом станет уплощение организационной культуры, уменьшение количества грейдов и уровней, а стало быть, сокращение количества руководителей среднего звена. Ведь только наиболее плоская организация сможет стать максимально открытой и гибкой ко всем изменениям.

#### 5. Переход от эффективного найма к управлению талантами

Время, когда соискатели легко меняли работу, а компании стремились переманить к себе известного на рынке специалиста, предложив большую зарплату, прошло. Сегодня работодатели ставят на развитие сотрудников, которое приносит долгосрочные результаты. Согласно исследованию PwC Saratoga, в 2014–2015 годах количество часов обучения на штатную единицу выросло с 15,2 до 19,2, и это значимый показатель [37]. Главные вопросы в этом году: как оценить эффективность обучения, как использовать онлайн-форматы, как управлять знаниями и следить за преемственностью в компании.

Аналогичные решения — сфокусироваться на одном инструменте управления талантами, но с меньшими или более оптимальными затратами — принимаются по многим вопросам: управление результативностью деятельности, программы преемственности и кадровый резерв, работа с employee value proposition (ценностным предложением работодателя).

#### 6. Запрос на высококвалифицированных HR-менеджеров и HRD

Управление персоналом в России выходит на новый уровень и требует специалистов более высокой квалификации. Пока компании изучают

профессиональные стандарты, конкуренция между специалистами на рынке растет. Качественных кандидатов в избытке, их будет больше, так как будут банкротства, слияния, поглощения, уплощения оргструктур, и количество управленческих должностей будет уменьшаться. Спрос на качество и результат будут только усиливаться.

## 7. Возрождение HR-брендинга

Переход к бизнесу H2H — human to human — и наблюдению за опытом сотрудника неизбежно приводит к тому, что значение бренда работодателя при привлечении и удержании талантов возрастает. Эта тенденция на рынке давно, и все больше заметно расслоение между компаниями с ярким HR-брендом и с отсутствием такового.

Существует несколько важных принципов оценки работы персонала [19; 43; 44]:

- 1) соответствие показателей / объекта оценки характеру выполняемой работы;
- 2) сравнимость показателей (сотрудники, выполняющие одну и ту же работу, должны оцениваться в показателях, позволяющих определить как минимум «лучших», «средних» и «худших»);
- 3) разумное использование абсолютных и относительных показателей;
- 4) отражение показателями возможностей работника;
- 5) соответствие показателей интересам предприятия;
- 6) репрезентативность интервалов времени;
- 7) анализ динамики показателей;
- 8) учет влияния внешних факторов

Для целей оценки Симикиан предлагает все должностные позиции работников организации делить на четыре категории [38 ]:

А. Работающие на конкретный результат (например, менеджеры по продажам, инженеры- конструкторы, дизайнеры и др.).

В. Обеспечивающие функционирование бизнес-процессов (секретари, бухгалтеры, IT-специалисты и др.).

С. Отвечающие за работу возглавляемых коллективов (линейные менеджеры).

Д. Отвечающие за реализацию отдельных бизнес-направлений (менеджеры среднего и высшего эшелонов).

Очевидно, что для каждой из этих категорий результаты работы должны оцениваться по-своему. Для категории А следует ввести счетные показатели результативности (в денежных единицах, количестве продаж, завершенных работ разной степени сложности).

Для категории В целесообразно ввести показатели, отражающие интенсивность работы и ее качество (например, количество ответов на звонки и жалоб клиентов; количество и сложность бухгалтерских проводок и замеченные ошибки). Для этого бывает удобно установить нормативы, основанные, например, на средних показателях работы. При оценке сотрудников категории С, помимо личных результатов менеджера, необходимо оценивать показатели подразделения. Наконец, оценка работы сотрудников категории Д должна опираться на долгосрочное (стратегическое) планирование на уровне организации в целом.

При определении количества оцениваемых показателей необходимо использовать принцип разумной достаточности. Для оценки большинства видов работы достаточно в простых случаях 2-3, а в более сложных - 5-7 показателей. Увеличение их количества не делает оценку более точной, а, напротив, запутывает и усложняет ее.

Для того, чтобы оценить компетенции работника в решении сложных практических задач, используется методика кейсов (от английского case - ситуация, случай, прецедент). В отличие от задач, к кейсам не предлагаются варианты решений на выбор. Как правило, нет и единого «самого правильного» варианта. Кейсы не обязательно содержат все необходимые и достаточные условия для решения. Наоборот, иногда в тексте приводятся детали и данные, не имеющие отношения к делу, а действительно важные утаиваются. Так

проверятся способность оцениваемого выявлять главное и требовать необходимую информацию.

Тесты, задачи и кейсы имеют один общий недостаток: они позволяют оценивать знания и навыки анализа и принятия решений, но ничего не говорят о способностях и умениях в непосредственном управлении людьми. Человек, давший правильный ответ на тест или задачу, проявляет знание теории. Но это еще не значит, что он сумеет применить свои знания в реальной обстановке.

Для оценки управленческих и коммуникативных компетенций, а также определенных личностных характеристик (таких как темперамент, стрессоустойчивость) могут быть использованы игровые ситуации.

При оценке компетенций и потребностей в развитии менеджеров всех звеньев, а также кандидатов на выдвижение может быть проведен тренинг, по результатам которого для каждого из участников выносится оценка по набору значимых показателей. Это достаточно эффективный метод, но он требует привлечения экспертов в области оценки персонала (ассессмента) и значительных затрат [38; 44].

Рассмотрим также методики оценки деловых и личных качеств. Чтобы оценить то или иное качество человека, необходимо постоянно наблюдать за его поведением и уметь выдавать непредвзятые оценки. Это довольно сложно, особенно если оценщик связан с оцениваемым личными взаимоотношениями и не прошел специальной подготовки. Любая оценка одного человека другим - это всего лишь выражение мнения, которому можно доверять в большей или меньшей степени. Преимущество балльных оценок поведения не столько в объективности, сколько в возможности сравнения и составления общей картины, в том числе - при сопоставительной оценке группы людей (подразделения, фирмы в целом).

Самой простой методикой такой оценки является ранжирование. При проведении аудита трудовых ресурсов попросим линейных руководителей проранжировать своих подчиненных от самого сильного до самого слабого. На практике даже в самых простых случаях необходимо бывает оценить не один, а

несколько параметров. В этом случае задача оценщика значительно усложняется.

Для оценки по многим параметрам пользуются стандартизованным оценочным листом, в котором определены как все оцениваемые характеристики, так и все возможные варианты оценок (в текстовом формате и/или в баллах)

Подробное описание методов оценки персонала широко рассмотрено в литературе [12; 16; 17; 19; 43; 44 ]

Важно провести экономическую оценку развития персонала. В таблице 4 представлены разные показатели эффективности обучения и методы их расчета.

Таблица 4 - Показатели эффективности обучения и методы их расчета [43]

| Направление оценки                              | Показатель   | Метод расчета  |
|---|--|--|
| Расходы на обучение                             | Доля расходов на обучение  | Отношение расходов на обучение к общим расходам  |
|   | Расходы на одного работника  | Расходы на обучение, поделенные на число обученных работников  |
|   | Расходы на обучение в расчете на час занятий   | Общие расходы на обучение, поделенные на общее время обучения  |
| Отдача на вложения в обучение                   | Достигнутая экономия по отношению к затратам на обучение                             | Общая экономия за счет использования неиспользованных ранее ресурсов или предотвращения потерь, поделенная на сумму расходов на обучение                               |
|   | Процент улучшения производственных показателей после обучения в расчете на один курс | Процент работников, улучшивших производственные показатели (разница в показателях до и после обучения), для каждой группы усредненный по всем протестированным группам |
|   | Доход в расчете на одного работника за год   | Общий доход или объем продаж, поделенный на общее число работников   |
|   | Прибыль в расчете на одного сотрудника в год   | Общая годовая прибыль до выплаты налогов, поделенная на общее число работников   |
| Обеспеченность квалифицированными специалистами | Число сотрудников отдела обучения и развития персонала на 1000 работников компании   | Численность отдела обучения и развития кадров, поделенное на общее число работников x 1000   |
| Эффективность научения                          | Средний процент научения в расчете на одну программу                                 | Процент научения (разность между результатами тестирования до и после обучения) для каждой группы, усредненный по всем группам, прошедшим тестирование                 |

При оценке знаний, квалификации и компетенций возможно использовать такие методы оценки, как экзамен, контрольная работа, задачи, тесты, кейсы. Для оценки управленческих и коммуникативных компетенций, а также определенных личностных характеристик и деловых качеств могут быть использованы следующие методы: игровые ситуации, ранжирование, стандартизованные оценочные листы. Каждый из рассмотренных методов имеет свои плюсы и минусы, свои сильные и слабые стороны, выбор метода оценки является важнейшим элементом системы оценки эффективности управления персоналом. Для оценки системы управления персоналом также используются [23; 24; 48]:

- СТЭП анализ - анализ влияния внешней среды на развитие персонала показывающий, какое влияние она оказывает с точки зрения правовой, политической, социально-демографической, экономической, научно-технической, экологической, культурной и т. п.

- SWOT матрица – методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон организации в области развития персонала, а также возможности, которые предоставляет внешняя среда, и угрозы, которых следует избегать. Рассмотрев все возможные парные комбинации с помощью матрицы SWOT можно выделить те из них, которые будут наиболее благоприятными и должны быть учтены при разработке стратегии.

- Оценка экономических показателей.

Внутрифирменное развитие персонала является важнейшим фактором долгосрочного успеха, а различные системы, методы и методики оценки персонала позволяют выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей предприятия на потребительском рынке.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное взаимодействие высококвалифицированных сотрудников создает уникальную организационную динамику. Важно создавать все необходимые условия для развития персонала, учитывая индивидуальные потребности и особенности каждого работника. Внутрифирменное развитие персонала является важнейшим фактором долгосрочного успеха, который оказывает непосредственное влияние на достижение организационных целей и залога успешного будущего организации.

Исследуемая в бакалаврской работе организация - ООО «Тех-Сервис» (г.Назарово) является торговым предприятием по оптовой и розничной продаже компьютеров, периферийных устройств к компьютерам и программным обеспечением.

Провинциальное положение города Назарово и отсутствие вакансий квалифицированных специалистов стимулируют отток наиболее амбициозной и квалифицированной части населения в город Красноярск и за пределы Красноярского края, что создает угрозы развитию бизнеса.

Оценка организационных процессов на предприятии носит положительный характер, так как персонал придерживается определенных норм и правил, состояние коммуникационных процессов имеет развитый характер, прослеживается строгая иерархия подчинения. Среди сильных сторон можно отметить стабильность коллектива и компетентность сотрудников, но вместе с тем слабыми сторонами являются недостаток знаний в области управления персоналом у руководства, недостаточно эффективная организация рабочих мест, отсутствие стратегических установок в области персонала.

Учитывая состояние внешней и среды, внутренний потенциал, сложившийся в ООО «Тех-Сервис», а также возможные угрозы со стороны внешней среды, была выявлена наиболее оптимальная стратегия управления персоналом - стратегия развития человеческого капитала.

Проведенный анализ управления развитием персонала ООО «Тех-Сервис» показал, что такой работы почти не проводится, удовлетворенность трудом по показателям адаптации, обучения и развития достаточно низкая.

В третьей части выпускной работы был предложен механизм управления развитием персонала, в котором выделены рекомендуемые методы (обучение, наставничество, использование методических инструкций, улучшение организации рабочего места). Разработаны карты развития для коммерческого директора и менеджеров по продажам ООО «Тех-Сервис», инструкции для переговоров, алгоритм наставничества и система 5S.

Проведенный анализ социально-организационной эффективности рекомендаций по формированию механизма управления развитием персонала ООО «Тех-Сервис» показал его достаточную эффективность в области удовлетворенности трудом, обеспечения условий для адаптации и развития, активизации потенциала сотрудников. Основные области повышения эффективности управления – принятие управленческих решений и качество рабочей силы, как следствие – степень достижения целей.

Таким образом, будет обеспечено повышение качества оказания торговых услуг, удовлетворенности клиентов и усиление позиции на выбранной рыночной нише.

## 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. Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью в сфере образования, науки, инноваций и информационных технологий [Электронный ресурс] : Приказ Росстата от 05.08.2016 N 391// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

10. Аналитическое обозрение социально-экономического развития г.Красноярска [Электронный ресурс] // Администрация г.Красноярска. - Режим доступа: [http://www.admkrsk.ru/citytoday/economics/social\\_situation/Pages/default.aspx](http://www.admkrsk.ru/citytoday/economics/social_situation/Pages/default.aspx)

11. Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала / Д.А. Бачин // Современные научные исследования и инновации. - 2014. - №4. - С. 9-12.

12. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика. Электронный учебник, под ред. В. Р. Веснина. – М.: Кнорус, 2009. – 517 с.

13. Виханский О.С. Менеджмент: учебник [Электронный ресурс]/ О.С. Виханский, А.И. Наумов, - 6-е изд., перераб. и доп - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 656 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=557530>

14. Герш М.В. Современные методы обучения персонала/ М.В. Герш // Предпринимательство и право. - 2015. - № 23. - С. 45-47.

15. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей: пер. с англ. / М. Дауни. - М.: Добрая книга, 2013. 288с.

16. 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.

17. Еремин В.И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие [Электронный ресурс] /Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=445081>

18. Итоги социально-экономического развития края (декабрь 2016) [Электронный ресурс] // Минэкономразвития Красноярского края. - Режим доступа: [http://www.econ.krskstate.ru/ser\\_kray/itog](http://www.econ.krskstate.ru/ser_kray/itog)

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

20. 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.

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

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

23. 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.

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

25. 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.

26. Никишина А.Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией/ А.Л. Никишина// Карельский научный журнал. - 2017. - Т. 6. - № 1 (18). - С. 83-86.

27. 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](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/805a4a24-197c-4e72-89ef-529075e25741/monitoring_macro_1-10.pdf)

28. Официальная статистика по России [Электронный ресурс] // Росстат. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>

29. Паршина В.С. Развитие и интеграция системы элементов управления персоналом для достижения целей организации / В.С. Паршина // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. - 2016. - № 4 (32). - С. 112-120.

30. 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

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

32. Проект стратегии социально-экономического развития города Назарово на период до 2030 года [Электронный ресурс]// Администрация г.Назарово. - Режим доступа: <http://nazarovograd.ru/town/development/>

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

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

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

36. Результаты исследования: готовы ли компании вкладываться в обучение персонала? [Электронный ресурс] // Русская школа управления. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/gotovy-li-kompanii-vkladyvatsya-v-obuchenie-personala-rezultaty-issledovaniya>

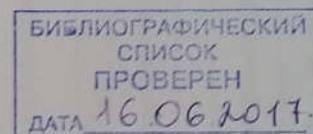
37. Семь главных HR-трендов 2017 года [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sem-glavnyh-hr-trendov-2017-goda>
38. Симикиан Н.А. Систематизация методов оценки персонала/ Н.А. Симикиан, О.Л. Перерва // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2016. - Т. 6. - № 11А. - С. 124-133.
39. Система 5S. [Электронный ресурс] // Деловой портал «Управление производством». - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/5s-sistema.html>
40. Социально-экономическое положение Красноярского края в январе-декабре 2016 года [Электронный ресурс] // Красноярскстат. - Режим доступа: [http://www.krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/krasstat/ru/publications/official\\_publications/electronic\\_versions/](http://www.krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/publications/official_publications/electronic_versions/)
41. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 495 с.
42. Сухорученко О. Факторы, влияющие на эффективность профессионального развития персонала / О. Сухорученко // Кадровик. - 2013. - № 12. - С. 83-92.
43. 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.
44. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова и др.; Под общ. ред. И. Б. Дураковой. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 570 с.
45. 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.
46. 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.

47. 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.

48. 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.

49. 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.

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



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Состав подсистем системы управления персоналом организации

по А.Я. Кибанову [34]

