Автономная Некоммерческая Организация
Высшего Образования
«ИНСТИТУТ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ»



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на тему:

«Совершенствование системы развития персонала на примере ИП ЛИТОВАР Д.А.»

Выполнил студент: _____
форма обучения: заочная
направление: 38.03.02 «Менеджмент»
профиль: Менеджмент организации

Руководитель: _____

«ДопуЩЕНО к защите»
Проректор по учебной
и методической работе Н.В.Кельчина

МОСКВА
2023

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ»

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

направление: 38.03.02 «Менеджмент»

профиль подготовки «Менеджмент организации»

Студент(ка)_____

1. Тема: «Совершенствование системы развития персонала на примере ИП ЛИТОВАР Д.А.»

2. **Сроки сдачи студентом законченной работы** _____

3. **Задание по главам:**
Во введении сформулировать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи выпускной квалификационной работы.
В первой главе исследовать Теоретические аспекты профессионального развития персонала организации.
Во второй главе провести анализ системы профессионального развития персонала в ИП ЛИТОВАР Д.А.
В третьей главе разработать эффективные механизмы совершенствования профессионального развития персонала в коммерческой организации.
В заключении сформулировать основные выводы проведенного исследования.

4. **Дата** «____»_____20___ г.

Руководитель ВКР _____

должность, ф.и.о., дата подпись

Исполнитель задания _____

ф.и.о., дата подпись

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ....4

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ....8

1.1 Сущность и принципы управления системой профессионального развития персонала в организации....8

1.2 Методы и способы профессионального развития персонала....22

организации....22

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ИП ЛИТОВАР Д.А....32

2.1 Общая характеристика организации....32

2.2 Анализ и оценка системы профессионального развития персонала....34

в ИП ЛИТОВАР Д.А....34

Глава 3. ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ....42

3.1 Рекомендации по совершенствованию профессионального развития персонала коммерческой организации....42

ЗАКЛЮЧЕНИЕ....51

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ....54

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Актуальность темы обусловлена тем фактом, что в век стремительного развития технологий сотрудники должны постоянно совершенствовать свои знания и способности и получать дополнительное образование на протяжении всей своей карьеры. Основным средством повышения интеллектуального потенциала сотрудника, которое оказывает влияние на то, насколько эффективным он становится как сотрудник компании, и является движущей силой постоянного повышения производительности труда, является образование и профессиональное развитие.

Согласно современной теории менеджмента, профессиональное развитие сотрудников является одной из наиболее важных и насущных задач в области менеджмента. Независимо от того, на какой стадии находится компания — в начале, на стадии активного расширения или реструктуризации, — ей всегда требуется высококвалифицированный персонал. Достижение стратегических целей организации напрямую зависит от экспертов, прошедших соответствующую подготовку, и от хорошо спланированных программ профессионального роста сотрудников.

Теоретической основой для этой квалификационной работы послужили научные работы отечественных исследователей, изучавших тему подготовки кадров. Вот некоторые из них: Б. М. Генкин, Т. Ю. Базаров, А. П. Егоршин, А. Я. Кибанов, Л. Н. Иванова-Швец, В.А. Спивак и др.

В трудах В. А. Малышевой, Е. В. Маслова, Ю. Г. Одегова, С. В. Шекшни и других рассматривался целый ряд вопросов, связанных с выполнением внутренних образовательных программ и созданием системы повышения квалификации работников в этой системе.

Потребность контроля за личным и профессиональным развитием сотрудника в настоящее время воспринимается как необходимость, учитывая важность образования во всех аспектах профессиональной жизни сотрудника,

дающего ему шанс продвинуться как в личном, так и в профессиональном плане. Создание рабочей силы с большими талантами и сильной мотивацией для выполнения обязанностей, стоящих перед бизнесом, является результатом успешной программы развития человеческих ресурсов на текущем этапе. Высокопрофессиональный специалист обладает навыками не только для того, чтобы изучить необходимые данные, определить цель и решить, как ее достичь, но и для того, чтобы сделать это с наименьшими возможными затратами ресурсов. В связи с этим в настоящее время возрастает значимость деятельности сотрудников, поскольку их навыки, знания и компетенции действительно влияют на будущее компании и ее способность конкурировать на рынке.

Увы, что не все менеджеры понимают, насколько важно повышать профессионализм своих сотрудников и как это сделать наиболее эффективным образом. Организации, которые не хотят уступать позиции своим конкурентам, должны инвестировать в обучение и повышение квалификации своих сотрудников, чтобы сохранить свой уникальный ресурс компетентных, мотивированных работников.

Деятельность, которая направлена на профессиональное повышение уровня персонала организации, представляет собой трудоемкий и непрерывный процесс, связанный с высокими финансовыми затратами. Однако в своих усилиях по экономии затрат менеджеры иногда не в полной мере осознают масштабы этого процесса профессионального роста сотрудников и его значение для эффективной работы компании.

Объект исследования – система профессионального развития персонала.

Предмет исследования – способы совершенствования профессионального развития персонала (на примере ИП ЛИТОВАР Д.А.).

Цель исследования – выявить наиболее эффективные способы совершенствования профессионального развития персонала коммерческой организации.

Задачи исследования:

1. Теоретически обосновать сущность и принципы управления системой профессионального развития персонала организации.

2. Представить характеристику форм и методов профессионального развития персонала организации.

3. Выявить специфику управления процессом индивидуального профессионального развития работника.

4. Осуществить анализ и оценку системы профессионального развития персонала в ИП ЛИТОВАР Д.А.

5. Определить эффективные механизмы совершенствования профессионального развития персонала в коммерческой организации.

Методы исследования – анализ документов, специальной научной литературы, наблюдение, анкетирование.

Структура работы – введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении обоснована актуальность темы, определены объект, предмет исследования, его цель и задачи, структура работы.

В первой главе представлен теоретический анализ фундаментальных идей, характеризующих проблему профессионального развития персонала организации, определены формы и методологии развития, а также выявлена специфика управления процессом индивидуального профессионального развития сотрудника.

Во второй главе представлена общая характеристика ИП ЛИТОВАР Д.А.; проанализировано управление знаниями и компетенциями персонала ИП ЛИТОВАР Д.А.; изучены проблемы управления процессом индивидуального развития работника ИП ЛИТОВАР Д.А..

В третьей главе предложены рекомендации по программно-целевому развитию персонала; разработаны предложения по инновационным технологиям развития и рекомендаций по оценке и развитию компетенций ИП ЛИТОВАР Д.А.; представлена экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении сделаны основные выводы, подведены итоги выпускной квалификационной работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и принципы управления системой профессионального развития персонала в организации

Кроме того, компания нанимает более квалифицированных работников. Эффективное управление любой фирмой зависит от профессионального роста ее сотрудников. Это особенно актуально на современном этапе развития общества, когда стремительный прогресс науки и техники приводит к быстрому изменению стандартов профессиональных знаний, навыков и талантов. Опыт выпускников на рубеже веков через 30 лет стоил меньше, чем в конце; нынешним специалистам необходимо проходить переподготовку каждые 3–5 лет.

Организация процесса адаптации, прогнозирование и планирование потребностей в персонале, управление карьерой и профессиональный рост, обучение, переподготовка и создание организационной культуры — все это является частью системы взаимосвязанных действий, составляющих профессиональное развитие персонала[1].

Цели профессионального развития персонала:

- повышение способности работников справляться как с личными обязанностями, так и с деятельностью, связанной с функционированием и ростом организации;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;

[1] Беспалов И. Развитие персонала / И. Беспалов / Сайт компании Smart Business Solutions / Электрон. Сборник [Электронный ресурс]. - Режим доступа - http://www.sbsc.ru/business/development.html

- адаптация к новым технологиям;
- социальные навыки работников и их счастье на работе улучшаются[2].

Способность работника выполнять профессиональные обязанности определяется:

- потенциалом, которым он владеет, придя в организацию;
- тем профессиональным обучением, которое он получает в организации;
- его физическое и моральное состояние, на которое влияют различные факторы, включая размер финансовой компенсации;
- оценка, данная работнику компанией, будь то официальная аттестация или ежедневные указания от начальника.

Факторы, которые влияют на потребность в профессиональном развитии персонала в современных условиях:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- бурное развитие новых информационных технологий;
- на основе единой программы деятельности организации обеспечивается методичное, комплексное решение всех стратегических задач и трудностей в управлении человеческими ресурсами;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- вовлечение всех линейных менеджеров в реализацию единой кадровой политики и выполнение обязанностей по организационной стратегии;
- наличие широкой специализированной сети консалтинговых компаний в нескольких областях развития человеческих ресурсов[3].

---

[2] Гайрбекова Р.С., Довлетмурзаева М.А. Механизм обучения персонала организации / Р.С. Гайрбекова, М.А. Довлетмурзаева // Вестник Чеченского государственного университета. – 2015. – № 4. – С. 58.

[3] Гайрбекова Р.С., Довлетмурзаева М.А. Механизм обучения персонала организации / Р.С. Гайрбекова, М.А. Довлетмурзаева // Вестник Чеченского государственного университета. – 2015. – № 4. – С. 65.

Сотрудники должны пройти процесс обучения персонала организации, чтобы применить свои профессиональные знания, навыки и таланты к выполнению обязанностей, возложенных на бизнес[4].

Несмотря на то, что в профессиональной практике они используются взаимозаменяемо для обозначения единого систематического процесса, мы считаем, что термины «развитие персонала» и «обучение персонала» следует различать. В то же время важно понимать, что объем и соотношение каждого компонента в развитии персонала в каждой организации уникальны.

Успешная система образования, по мнению Ю. В. Шленова, В. Шестака и Я. А. Ильинской, должна уделять особое внимание подготовке специалистов не только для настоящего, но и для будущего. Из-за этого образование всегда должно быть ключевым компонентом. Для успешного реагирования на требования рынка труда и изменения потребностей населения в профессиональной подготовке необходима всеобъемлющая и адаптируемая система непрерывного повышения квалификации.

По словам И. Беспалова, развитие персонала — это комплекс действий, направленных на повышение управленческих и профессиональных навыков персонала организации с целью более эффективного достижения целей и задач компании[5].

Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации и планирование карьеры сотрудников — все это входит в комплекс мер, известных как «развитие персонала»[6].

Подобные же определения можно встретить у зарубежных авторов. Система взаимосвязанных мероприятий, известная как развитие персонала,

---

[4] Баженова С.А., Ананченкова П.И. Тренинги как современная форма корпоративного обучения персонала / С.А. Баженова, П.И. Анапченкова // Этносоциум и межнациональная культура. – 2015. – № 2 (80). – С. 83.

[5] Шленов Ю., Мосичева И., Шестак В. Непрерывное образование в России // Высшее образование в России. 2015. № 3 / Ю. Шленов, И. Мосичева, В. Шестак [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://cyberleninka.ru/article/n/nepreryvnoe-obrazovanie-v-rossii

[6] Развитие персонала: словари по общественным наукам / Электрон. словарь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.glossary.ru

включает в себя разработку стратегий, прогнозирование потребностей персонала и подготовку к ним, управление карьерой и профессиональным прогрессом, организацию процесса адаптации, обеспечение обучения и создание организационной культуры[7].

Основные принципы развития персонала:

- непрерывность многих типов и форм развития людей и системная целостность;

- повышение квалификации и повышение квалификации на основе прогнозов научно-технического прогресса и условий организационного роста;

- адаптивность различных методов разработки и потенциал их применения на различных этапах разработки;

- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

- создание системы повышения квалификации персонала с учетом уникальных сильных сторон организации и социально-экономических условий, в которых она работает.

Факторы, влияющие на потребность в повышении квалификации персонала в современных условиях:

- жесткое рыночное соперничество в условиях глобализации экономики;

- бурное развитие новых информационных технологий;

- на основе единой программы деятельности организации обеспечивается методичное, комплексное решение всех стратегических задач и трудностей в управлении человеческими ресурсами;

- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;

- вовлечение всех линейных менеджеров в реализацию единой кадровой политики и выполнение обязанностей по организационной стратегии;

---

[7] Raelin, J. A. Work-based learning: The new frontier of management development / Raelin, J. A. - Reading, MA: Addison-Wesley. 2015.

- наличие широкой специализированной сети консалтинговых компаний в нескольких областях развития человеческих ресурсов[8].

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:

1. конкуренция на различных рынках;
2. развитие информационных технологий;
3. тщательное решение стратегических целей и задач по управлению человеческими ресурсами на основе единой программы деятельности организации;
4. необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и др.

Виды профессионального развития персонала:

- Интеллектуальное (расширение восприятия, рассмотрение различных точек зрения и устранение стереотипов)
- Эмоциональное (умение выстраивать взаимоотношения с коллегами)
- Поведенческое (изучите свои собственные поведенческие модели, разработайте новые поведенческие тактики и максимально используйте определенные образцы для подражания)[9].

В организациях существуют различные типы систем управления знаниями. При разработке кадровой политики и определении организационных и индивидуальных требований предполагается внедрить систему обучения и повышения квалификации сотрудников. Участие сотрудников обеспечивается благодаря успешной системе управления персоналом. Современные теории предполагают, что это сводится к разработке эффективной системы мотивации и созданию положительного социально-психологического климата во внутренней

---

[8]Сущность системы развития персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.managevation.ru/

[9] Сущность системы развития персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.managevation.ru/

среде организации, включая развитие сотрудников, что позволяет руководству целенаправленно влиять на сотрудников организации[10].

Каждая фирма должна выбрать идею профессиональной подготовки персонала после осознания потребности в подготовке квалифицированных специалистов.

Вариантами здесь выступают:

- обучение компетентных работников широкого профиля с акцентом на повышение внутренней мобильности сотрудников, уровня готовности и способности менять работу, а также освоение новых областей.

- узкоспециализированное образование, ограниченное по времени и применимое к рассматриваемым профессиям[11].

Сами сотрудники выигрывают от профессионального роста. Они становятся более востребованными на рынке труда и имеют больше возможностей для профессионального роста как внутри своего бизнеса, так и за его пределами, повышая свою квалификацию и приобретая новые навыки и информацию.

Общему интеллектуальному росту человека способствует профессиональная подготовка, которая также повышает уверенность в себе. Таким образом, возможность получить профессиональную подготовку в собственной компании высоко ценится сотрудниками и оказывает существенное влияние на их решение работать там.

Профессиональное формирование персонала постоянно меняется и не представляет собой постоянного уровня. С помощью такого эффективного метода, как внутреннее обучение персонала, фирма может поддерживать наилучший возможный уровень роста сотрудников и двигаться вперед. В результате большинство компаний тратят деньги на образование и карьерный

---

[10] Исеркипов М.Т. Некоторые вопросы обучения персонала в компаниях / М.Т. Исеркипов // Приволжский научный вестник. – 2016. - Выпуск № 9. – С.18

[11] Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство / С. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – С. 160.

рост своих сотрудников. Внутрифирменное обучение - самый популярный подход к развитию персонала внутри фирмы из всех различных форматов и методик.

Внутреннее обучение организации проводится с учетом основ андрагогики:

— актуальность и конкретность получения знаний без отвлеченных и абстрактных тем;

— обучающихся сотрудников необходимо активно привлекать в процесс обучения;

— повторение пройденного материала превращает знания в навыки;

— учащиеся должны давать отзывы о своих академических достижениях, чтобы они могли изменить свое поведение и добиться отличных результатов.

Цели политики управления персоналом включают сохранение компетентного персонала, максимальное и более полное использование профессионального и интеллектуального потенциала сотрудников, привлечение новых специалистов и укрепление корпоративной культуры. Эффективная кадровая политика, направленная на постоянное совершенствование персонала организации и повышение профессионального уровня сотрудников, является одной из важнейших целей организации.

Первым шагом в управлении развитием персонала является определение потребностей, что влечет за собой определение разрыва между возможностями, в которых нуждается бизнес и его сотрудники, и теми, которыми они обладают сейчас. Составляется бюджет, устанавливаются цели профессионального обучения и стандарты для оценки его эффективности на основе анализа потребностей и ресурсов организации. Организация ожидает, что расходы на профессиональную подготовку окупятся в виде повышения эффективности ее деятельности, и соответствующим образом оценивает ее эффективность. Расходы на профессиональную подготовку рассматриваются как инвестиции в

повышение квалификации персонала. Организации анализируют эффективность каждой учебной программы отдельно от интегральной оценки, принимая во внимание, насколько хорошо достигаются ее цели[12].

Изучение преимуществ и недостатков каждой альтернативы используется для принятия решения в каждом уникальном случае. Организации могут создавать и внедрять программы профессиональной подготовки внутри страны или с помощью услуг специализированных организаций. Цели программы, характеристики учащихся и доступные организационные ресурсы — все это играет определенную роль в принятии решения о том, какие конкретные методы обучения использовать[13].

Для удовлетворения потребностей организации в работниках, обладающих определенным набором компетенций, знаний, навыков и умений, индивидуальное развитие является качественным инструментом развития человеческих ресурсов. Как следствие, это повышает степень конкурентоспособности на рынке. С точки зрения сотрудника, это средство повышения профессионализма, предоставления возможностей для карьерного роста и улучшения качества жизни[14].

В рамках общей стратегии организации по управлению знаниями осуществляется раннее развитие персонала.

Система общих и индивидуальных целей обучения сотрудников должна стать основным акцентом программно-целевого подхода к структурированию образовательного процесса. Заинтересованность сотрудников в приобретении знаний и применении поэтапного образовательного процесса, основанного на развитии сложных индивидуальных навыков и умений; в сочетании с

---

[12] Training technology [Электронный ресурс]: Santa Clara University / Электрон. База. Режим доступа - http://www.scu.edu/training/

[13] Попова Л.Н. Непрерывное профессиональное образование / Л.Н. Попова // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 4. – С.54.

[14] Индивидуальный план развития сотрудника: содержание и структура [Электронный ресурс]. - Режим доступа:https://www.hr-director.ru/article/64312-qqq-15-m7-kak-sostavit-individualnyy-plan-razvitiya-sotrudnika

практической работой с использованием самых современных технологий обучения; может значительно повысить эффективность процесса обучения сотрудников.

Профессиональное обучение — это постоянная деятельность в современном бизнесе. Определение потребностей в обучении служит основой для парадигмы систематического обучения персонала. Определить, в чем заключается разница между профессиональными знаниями, навыками и умениями, которыми должен обладать персонал организации для наиболее эффективного достижения ее целей[15].

В общую систему обучения персонала внутри организации следует включить следующее:

—структура и программа системы, а также то, как она вписывается в кадровую политику (связь с процессами адаптации, отбора, оплаты труда, нематериальной и материальной мотивации, оценки персонала);

—целевую аудиторию (кадровый резерв, управленческий состав, отдельные сотрудники);

—цели и задачи обучения (соответствие программы обучения стратегическим целям, задачам конкретных проектов);

—ответственных за обучение лиц (специалистов по управлению персоналом);

—методы и направления обучения (исходя из потребностей и возможностей бизнеса);

—разработка программы и планов обучения на год; разработка политики и документации в области обучения; расчет бюджета обучения[16].

---

[15] Дейнека А. В., Жуков Б. М. Современные тенденции в управлении персоналом: учеб. пособие. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://monographies.ru/ru/book/section?id=2113

[16] Летуновский В. Эффективность обучения «не учи ученого» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.ctschool.ru/effektivnost-obucheniya-ne-uchi-uchenogo.html

Сотрудники могут стремиться к личностному росту как внутри, так и за пределами рабочего места. Доход и впечатляющие расходы являются решающими факторами для типа обучения, соответственно. Расходы, как правило, легко подсчитать, даже если доход от профессионального обучения определить сложно. Поскольку в сфере профессиональной подготовки занято определенное количество людей и имеется соответствующая инфраструктура, внепроизводственное профессиональное обучение связано со значительными изменяющимися затратами, в то время как внутрипроизводственное профессиональное обучение связано со значительными, но постоянными затратами. Модель индивидуального роста сотрудников организации показана на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Модель индивидуального развития сотрудников в организации

Индивидуальный план развития создается и утверждается самим сотрудником, при необходимости с привлечением менеджера и менеджера по персоналу. Конкретные действия, направленные на обучение и развитие,

перечислены в индивидуальном плане развития. Под руководством своих менеджеров сотрудники самостоятельно несут ответственность за разработку и последующее выполнение этих планов[17].

Непосредственно по своему содержанию индивидуальный план развития сотрудника представляет собой инструмент управления карьерой или ряд этапов развития. В расписании подробно описаны задачи по обучению, развитию и консолидации.

Планы составляются для руководства каждые шесть-двенадцать месяцев и каждые три-пять лет для топ менеджмента.

Индивидуальный план развития может предусматривать:

- список мероприятий по внутреннему и внешнему обучению персонала (с отрывом или без отрыва от производства, с указанием формата обучения);
- индивидуальные занятия (с наставником, коучем);
- горизонтальное обучение;
- включение в работу по определенным проектам с проработкой определенных навыков и получения опыта;
- назначение стажером, ассистентом;
- чтение специальной литературы;
- курсы дистанционного обучения;
- проведение сертификации[18].

Существует ряд технологий, которые поощряют активное образовательное и познавательное участие сотрудников, чтобы помочь им овладеть информацией, навыками и талантами. Сотрудники непосредственно должны участвовать в процессе профессионального развития организации для того, чтобы применять

---

[17] Армстронг М., Анжела Б.Управление результативностью и развитие сотрудников как мотивационный процесс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/ motivation/Finding_Missing_Pieces.shtml

[18] Гулакова О.В., Ребязина В.А., Смирнова М.М. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования / О.В. Гулакова и др. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2015. – Вып. 4. – С. 39–40.

свои знания, опыт, а также таланты для выполнения возложенных на них обязанностей.

В России, из-за ее обширной территории, большое расстояние может отделять вас от ближайшего признанного учебного заведения. (если компания расположена, например, на Камчатке или в Якутии).

Способность обучающей организации предоставлять необходимые технологические, кадровые, организационные и управленческие ресурсы жизненно важна для успеха дистанционного обучения. Доступность технических ресурсов для управления дистанционным обучением постоянно растет. Эффективность дистанционного обучения определяется программной платформой[19].

Для синхронизированного электронного обучения используются видеоконференции и потоковая передача через Интернет. Возможны как синхронные (через чат), так и асинхронные процессы обучения. (форум). Достоинства: всеобщий охват, независимо от местоположения. Требуется использование интерактивной технологии, недостаток которой заключается в отрыве работников от их работы[20].

Кроме того, синхронизированное электронное изучение располагает в себе компьютеризированную оценку, сетевые мультимедийные курсы, системы дистанционного обучения, а также информационные и образовательные порталы. Преимущества включают гибкость в выборе места и времени, охват с использованием единой технологии, экономию средств по сравнению с очным обучением, возможность обновлять содержание программы в режиме реального времени и контроль над процессом обучения и результатами. К недостаткам

---

[19] Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2003 г. № 1/29 «Об утверждении Порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: base.garant.ru/185522/

[20] Хусяинов Т.М. История развития и распространения дистанционного образования / Т.М. Хусяинов // Педагогика и просвещение. - 2014. - № 4. - С. 30 – 31.

относятся высокая стоимость оборудования и ограниченный выбор готовых курсов[21].

Профессионализм сотрудников является фундаментальной чертой личности, которая отражается в их владении широкими, функционально важными знаниями и навыками, которые являются отражением методологической и технологической составляющих их профессиональной деятельности. Используя финансовые и моральные стимулы, такие как вознаграждения, можно создать условия для развития сотрудников. Только тогда, когда целенаправленное обучение удовлетворяет требованиям рабочего места и учитывает реалии повседневной жизни, такие как планирование профессионального продвижения талантливых работников с лидерскими качествами, система профессионального развития способна работать экономически эффективно. Теоретические компоненты тематического исследования только сейчас начинают формироваться. Предыдущие работы внесли значительный вклад в разработку концепций обучения и во многом продемонстрировали понимание способностей, необходимых человеку для успешной работы на руководящих должностях. Таким образом, можно утверждать, что междисциплинарное обучение является более успешным с экономической точки зрения, поскольку оно позволяет персоналу быть более мобильным при выполнении своей работы.

Авторы исследований отмечают, что непосредственно образовательный процесс в значительной степени сосредоточен на личности учащегося, причем целью процесса является развитие человеческих качеств, которые либо являются врожденными, либо приобретаются с помощью усилий[22].

---

[21] Андрюшкова О. В., Леган М. В., Яцевич Т. А. Логистика организации электронного обучения в университете / О.В. Андрюшкова, М.В. Леган, Т.А. Яцевич // Открытое и дистанционное образование, март-апрель 2011, Томск, 2011. – № 4(44). – С. 5-6.

[22] Оценка профессионально важных психологических характеристик диспетчера в человеко-машинных системах АСУТП нефтегазового производства / Л.И. Григорьев, О.Н. Чернышева, В.В. Кучерявый // Проблемы управления. - 2017. - № 1. - С. 73-74.

Тщательно разработанная система развития персонала, которая является важным компонентом стратегии управления персоналом, эффективна в мотивации работников, способствует развитию позитивной корпоративной культуры и повышению приверженности персонала.

Рост численности персонала компании является фундаментальной стратегией адаптации к изменениям внешней среды в соответствии с текущей системой управления бизнесом. Цели программы обучения, их взаимосвязь с долгосрочными амбициями организации и ключевыми бизнес-операциями напрямую влияют на то, насколько эффективным будет обучение.

Следовательно, профессиональное развитие персонала организации влечет за собой постоянное совершенствование потенциала сотрудников, развитие навыков, талантов и способностей для успешной и конкурентоспособной работы, а также развитие личностных качеств.

Систему развития персонала следует рассматривать как преднамеренное сочетание образовательных, информационных и специфичных для рабочего места компонентов, которые поддерживают профессиональное развитие сотрудников данной организации в соответствии с целями развития, их потенциалом и склонностями.

Следующие фундаментальные идеи служат основой для профессионального роста сотрудников организации:

- целостность системы развития, преемственность видов и форм;
- активный подход к развитию персонала и его связь с ростом компании;
- гибкость различных форм развития;
- стимулирование развития человеческих ресурсов на профессиональном и социальном уровнях;
- учет возможностей организации.

1.2 Методы и способы профессионального развития персонала организации

Корпоративное образование требуется, в первую очередь, для роста энтузиазма и производительности сотрудников. Тот факт, что сегодня активно внедряются новые технологии, повышаются коммуникативные навыки, что страны с современной системой труда и программами обучения сотрудников доминируют на международном рынке, — все это свидетельствует об актуальности обучения. Работодатели знают, что повысить производительность труда нынешних сотрудников гораздо проще и дешевле, чем найти новых. Образование сотрудников преследуется многими целями, большинство из которых, в целом, крайне непохожи как для руководства, так и для самих сотрудников. Таким образом, с точки зрения работодателя, внедрение инноваций, интеграция и гибкое формирование персонала, формирование управленческого персонала и обучение методам решения проблем являются ключевыми целями обучения.

Обучение без отрыва от производства и внеурочное обучение — это две категории, к которым часто относят все методы обучения сотрудников. Выполнение повседневных задач каким-то образом связано с обучением без отрыва от производства (внутреннее обучение сотрудников). Хотя это менее затратно и помогает интегрировать персонал на рабочем месте, цель и последовательность обучения в этом случае могут быть забыты при выполнении текущей деятельности.

В качестве предмета образовательного процесса выступает получение знаний, как теоретических, так и практических, которые необходимы сотрудникам для того, чтобы эффективно выполнять обязанности в своей производственной деятельности.

Профессиональное развитие создает позитивную организационную культуру и оказывает большое влияние на мотивацию сотрудников и их

приверженность компании. Развитие персонала также напрямую влияет на результаты деятельности организации. Управление знаниями является важнейшим компонентом профессионального развития человеческих ресурсов организации в сфере бизнеса, то есть процессом обучения сотрудников новым производственным обязанностям, должностным обязанностям и методам решения проблем. Из-за затрат времени и денег разработка системы обучения персонала является трудоемким процессом. Существует три основные формы обучения сотрудников[23].

Обучение персонала — это процесс, посредством которого сотрудники получают специализированную информацию, умения и навыки, необходимые для выполнения конкретной работы.

Профессиональное обучение — это целенаправленное образование, и его основная цель состоит в том, чтобы обеспечить организацию достаточным количеством работников, профессиональные качества которых соответствуют ее производственным и бизнес-целям[24].

Переподготовка — это процесс изменения специальности работника в ответ на изменения в трудоспособности работника и организационной структуре рабочего места[25].

Профессиональному росту придается исключительное значение в наше время стремительных технологических изменений, обеспечивающих само выживание организации.

Профессиональное развитие, также известное как моральное старение знаний — это образование, вызванное изменением характера и объема работы на данной должности. Данное обучение является преднамеренной попыткой

---

[23] Катаева Н.Н. Исследование эффективности обучения персонала / Н.Н. Катаева // Nauka-Rastudent.ru. - 2015. - № 2 (14). - С. 6.

[24] Гугушвили Н.С. Развитие организации с помощью обучения персонала методом стажировки / Н.С. Гугушвили // Наука, техника и образование. – 2015. – № 1 (7). – С. 38

[25] Шаповал О.И. Профессиональная направленность использования технологии тренингового обучения в подготовке будущих специалистов по пожарной безопасности в высших учебных заведениях / О.И. Шаповал // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2014. – № 2. – С.93.

улучшить знания, таланты и навыки персонала путем изучения передового опыта. В связи с изменениями в производственных процессах повышение квалификации требует модернизации[26].

После завершения профессиональной подготовки и приобретения определенного объема профессионального опыта профессиональный рост направлен на достижение двух целей:

- переход на более высокий уровень сертификации в качестве экспертов и сотрудников среднего звена, подготовка к профессиональной карьере;
- обеспечение обновления профессиональных квалификаций с учетом новых достижений в области технического и профессионального роста путем проведения тренингов параллельно с процессом найма, в основном на самих предприятиях.

Направление сотрудников на внешние программы обучения или организация внутреннего обучения - это две стратегии организации роста внутри компании. В российских компаниях участились встречи по обмену знаниями и опытом во всех формах. Хотя немногие люди внедряют их в систему управления знаниями, очевидно, что предприятия работают над тем, чтобы обеспечить сотрудникам маршруты передачи информации[27]. Однако маловероятно, что профессиональные факторинги войдут в отечественную практику или что рынок примет их в ближайшие годы. Наиболее практичным способом продвижения этого увлечения является распространение информации с помощью методов обучения и развития персонала, включая наставничество и практические тренинги. Мы разделим одни и те же стратегии обучения на широкие категории, чтобы все было более понятно. Например, метод корзины, ролевые игры,

[26] Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013.– С.66.

[27] Наумов А. И., Мраморнова О. В. Проблемы профессионального обучения персонала на железнодорожном транспорте / А.И. Наумов, О.В. Мраморнова // Известия Саратовского университета. – 2015. - № 3. – 270-271.

деловые игры, метафорические игры и т.д. все это будет включено в раздел «подходы к обучению и играм». (см. приложение 1).

В классификацию не были включены такого типа специфические методы как сторителлинг, фасилитация и шадоуинг, поскольку они не являются методами непосредственно обучения, нося скорее сервисный характер[28]. Модульное обучение, видеоматериалы, электронное обучение и т.п. являются инструментами обучения, но не методами и призваны способствовать усилению эффективности и повышению результативности образовательного процесса.

Наука оказывает поддержку основным формам профессионального развития, включая образование, карьерный рост и профессиональную подготовку.

Практика развития определенных профессиональных способностей у сотрудников компании с помощью уникальных методов обучения известна как профессиональное обучение.

Основные методы обучения:

1. Практическая направленность обучения без отрыва от производства, его тесная взаимосвязь с производственными обязанностями сотрудника и тот факт, что оно обычно предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного материала, отличают его от других видов обучения.

2. Инструктаж. Сотрудник, который выполняет эти задачи в течение длительного времени, или высококвалифицированный преподаватель могут проводить обучение, представляющее собой объяснение и демонстрацию рабочих процедур непосредственно на рабочем месте. Как правило, обучение является кратким и сосредоточено на овладении определенными навыками, связанными с профессиональными обязанностями студента.

---

[28] Гиниева С.Б., Долженко Р.А. Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета / С.Б. Гиниева, Р.А. Долженко // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 25. – № 5. – С. 848-849.

3. Ротация — это метод самообучения, при котором сотрудник ненадолго переключается на другую роль, чтобы приобрести новые способности. Предприятия, которые требуют от сотрудников поливалентных удостоверений, то есть владения многими профессиями, часто прибегают к ротации. В дополнение к благоприятному воздействию на образование ротация также повышает моральный дух работников, снижает стресс, вызванный повторяющимися производственными задачами, и расширяет социальные связи на работе.

4. Проверенным временем подходом к образованию является наставничество, которое особенно популярно в областях, где получение реального опыта имеет решающее значение для развития профессионалов. Таким образом, почти невозможно развить специфическую подготовку и характер наставника по приказу свыше.

5. У учащегося есть шанс выйти за рамки общепринятого поведения и абстрагироваться от контекста работы, когда он обучается не на рабочем месте. Такое обучение помогает людям развить принципиально новые поведенческие и профессиональные навыки.

6. Одной из старейших и наиболее распространенных форм профессионального образования является лекция. Лекция — это лучший способ быстро и эффективно охватить большой объем учебного материала. Это также дает вам возможность разработать множество новых концепций за одно занятие и подчеркнуть важные моменты. Из-за того, что слушатели являются лишь пассивными участниками лекций, они неэффективны как метод профессионального обучения. В результате, по сути, отсутствует обратная связь, инструктор не имеет контроля над тем, какой объем материала сохраняется, и он не может изменить программу обучения.

7. Этот недостаток можно несколько смягчить, приняв во внимание реальные обстоятельства. Этот подход предполагает анализ и обсуждение гипотетических или реальных проблем в группах. Сценарии могут быть

представлены устно или визуально (с помощью описания, видео и т.д.). Обсуждение, лежащее в основе рассмотрения реальных ситуаций, предполагает активное участие студентов, в то время как преподаватель направляет и контролирует их работу.

8. Стратегия обучения, наиболее похожая на реальную профессиональную деятельность студентов, — это деловые игры. Преимущество деловых игр в том, что они являются моделью реальной организации, что одновременно позволяет им значительно сократить операционный цикл и показать участникам, к каким результатам приведут их решения и действия.

9. Видеотренинг представляет собой интерактивный метод обучения, в котором используются видеозаписи реальных задач. С помощью видеоанализа люди могут адаптировать свой собственный стиль делового поведения и наблюдать за собой со стороны.

10. Самообучение - самый простой вид обучения, поскольку для него не требуется учитель, определенное место или установленное время; вместо этого ученик учится, когда и где ему удобно. Организации могут извлечь большую пользу из самообучения сотрудников, если будут созданы и предоставлены им полезные вспомогательные инструменты, такие как аудио- и видеокассеты, книги, задачники и компьютерные обучающие программы[29].

Рассмотрим основные технологии для индивидуального развития.

Самостоятельные занятия проводятся отдельно с использованием материалов из книг, документов, аудио-, видео- и мультимедийных программ на электронных носителях и не требуют присутствия преподавателя. Низкая стоимость, независимый выбор места и времени проведения занятий, а также широкий выбор опций — вот их преимущества. Студент должен быть мотивирован во время обучения[30].

---

[29] Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.hr100.ru/wmc/function/training/

[30] Брюхов Е. Н., Моисеева Л. В. Применение технологии модульного обучения для подготовки специалистов пожарной безопасности [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

Для обучения в ходе профессиональной деятельности или на работе используется обучение без отрыва от производства. Они включают в себя коучинг, проекты развития, ротацию, стажировки и наставничество. Они поддерживают как формальное, так и неформальное командное взаимодействие и приносят пользу обеим сторонам образовательного процесса. Преимущество этого метода заключается в том, что он не требует выделения дополнительного рабочего времени[31].

Наставничество позволяет повысить квалификацию сотрудника с последующим включением в резерв на вышестоящую позицию. Управление карьерой позволяет определить оптимальный путь совершенствования каждого работника, достичь его преданности интересам организации, максимально возможно содействовать раскрытию его потенциала.

Коучинг - это постоянное партнерство между коучем и клиентом, помогающее последнему выполнять определенные задачи на рабочем месте. С помощью этой стратегии вы можете расширить свои знания, повысить производительность на работе и улучшить качество своей жизни. Клиент инициирует запрос на каждой встрече, а коуч использует специализированные инструменты для поддержки постановки целей[32].

Дистанционное или же смешанное обучение проводится во время работы и проживания отдельно друг от друга. Менеджеры положительно относятся к моделям дистанционного обучения, поскольку они снижают затраты на первоначальное обучение и последующее повышение квалификации сотрудников за счет экономии денег на таких вещах, как аренда и оснащение аудиторий, оплата труда сотрудников, транспортные расходы и многое другое[33].

---

http://journals.uspu.ru/i/inst/ped/ped11/ped11_12.pdf

[31] Управление знаниями: учеб. пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – С.4.

[32] Международной Федерации Коучинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.trainings.ru/library/dictionary/ kouching(angl.-coaching)/

[33] Шленов Ю., Мосичева И., Шестак В. Непрерывное образование в России / Ю. Шленов, И. Мосичева В. Шестак // Высшее образование в России. 2015. № 3 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: http://cyberleninka.ru/article/n/nepreryvnoe-obrazovanie-v-rossii

Благодаря развитию его способностей к творческой деятельности, разнообразию мыслительных процессов и межличностному общению технологии организации профессиональной подготовки персонала помогают сформировать компетентного работника, ориентированного на эффективную деятельность в условиях стремительных изменений и неопределенного будущего. Для построения системы профессионального роста требуется много ресурсов, как с точки зрения затрат на персонал, так и денежных вложений. На графике показаны различные методы обучения (приложение 2).

Существуют различные технологии, направленные на стимулирование активной учебно-познавательной деятельности сотрудников по овладению знаниями, навыками и умениями для максимального соответствия их профессиональных знаний, навыков и умений задачам, поставленным перед организацией по развитию персонала внутри организации и построению системы обучения.

Темой инструктажа является: приобретение теоретических, методических и практических знаний, необходимых сотруднику для выполнения своих обязанностей на работе; умение выполнять задачи, возложенные на сотрудника на конкретном рабочем месте; выработка характера поведения, соответствующего требованиям рабочего места, социальным отношениям и коммуникабельности; методы общения; форма жизнедеятельности человека; совокупность действий и поступков личности в процессе общения с окружающей действительностью; навыки - высокая степень умение применять полученные знания на практике[34].

Оценка стратегий эффективности преподавания является последним этапом обучения. Расходы, связанные с повышением квалификации персонала, следует рассматривать как инвестиции. Повышение эффективности организации

[34] Кибанов А. Я. Концепции и виды обучения персонала [Электронный ресурс]. - Электрон.дан. - Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/koncepcii-i-vidy-obucheniya-personala

приводит к возврату вложенного капитала. Метод Джека Филлипса, метод Дональда Кирпатрика, двухпараметрический метод оценки и оценка эффективности обучения в рамках интегрированных систем оценки, таких как KPI, BSC, являются одними из фундаментальных методов для этого[35]. Самый простой пример - заполнить форму обратной связи после обучения.

Таким образом, создание условий для профессионального развития сотрудников и реализации кадровой политики возможно посредством применения различных методов. Выбор наилучшей стратегии развития персонала и повышение его профессиональных стандартов может помочь компании продвинуться вперед, повысить производительность и повысить результативность работы.

[35] Moore J.L.; Dickson-Deane C.; Galyen K. «e-Learning, online learning, and distance learning environments: Are they the same?» // The Internet and Higher Education / Moore, J. L.; Dickson-Deane, C.; Galyen, K. -14 (2). 2011. 129–130.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ИП ЛИТОВАР Д.А.

2.1 Общая характеристика организации

С 2015 года ИП Литовар Д.А. занимается бизнесом. Основной функцией организации является наблюдение за детьми и уход за ними, и она организует дошкольные образовательные мероприятия через четыре отделения детских садов и центр раннего развития детей. Индивидуальный предприниматель — это юридическая и организационная структура. Для ведения образовательной деятельности требуется лицензия.

Миссия - обучать дошкольников и способствовать их социальному, психологическому и интеллектуальному росту. Образовательная программа «От рождения до школы»

Услуги детских центров:

- присмотр и уход за детьми;
- развивающие занятия по направлениям;
- услуги логопеда;
- подготовка школе.

В компании работает 20 человек. Большинство сотрудников имеют обширный опыт работы. Здесь нет открытых вакансий и нет текучести кадров. В общей сложности среди них 12 воспитателей, а также 2 музыкальных руководителя, 1 логопед и 5 сотрудников, работающих над планированием повседневной деятельности детей: 4 из них - помощники воспитателей и один - медицинский работник.

Все инструкторы прошли углубленную педагогическую подготовку. Педагогические советы и семинары служат учебными площадками для специалистов-педагогов.

Сотрудники осуществляют свою деятельность на основании Правил внутреннего трудового распорядка и должностной инструкции соответствующей единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов служащих Единый квалификационный справочник должностей руководителей специалистов и служащих - Сборник нормативных правовых актов с комментариями под ред. В.Н. Понкратовой, Ж.П. Осипцовой. - М.: Издательство МИСИС, 2010. 94 с.

Работники меют право на участие в управлении организацией. Основными формами участия работников в управлении являются:

- учет мнения представительного органа;

- проведение представительным органом консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов;

- получение информации от работодателя по вопросам, беседа с работодателем о работе организации, предложение предложений по ее развитию, непосредственно влияющих на интересы работника, и получение информации от работодателя по вопросам;

- обсуждение представительным органом работников планов социально-экономического развития организации;

- участие в разработке и принятии коллективных договоров.

Представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:

– реорганизации или ликвидации организации;

– введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников;

– профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

– по другим вопросам, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором [4, с. 53].

Представители работников меют право вносить соответствующие предложения в органы управления организацией по этим вопросам.

2.2 Анализ и оценка системы профессионального развития персонала в ИП ЛИТОВАР Д.А.

Персонал организации в первую очередь отличается своей численностью:

Мы примем во внимание качественный состав персонала, структурировав его в соответствии с рядом ключевых характеристик, включая возрастное распределение персонала и уровень образования.

1. Возрастной состав:

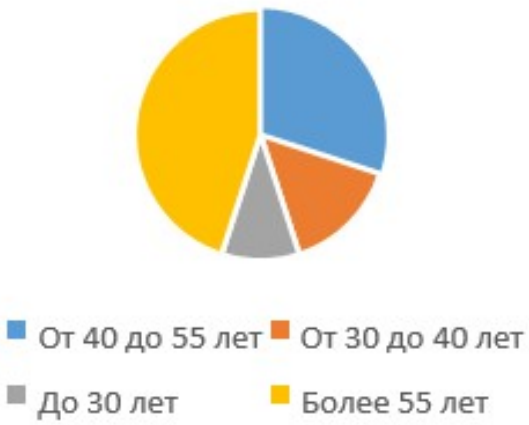


Рисунок 2.1 – Возрастной состав организации

Диаграмма 2.1 показывает, что менеджеры, как правило, в возрасте от 40 до 55 лет, большинство специалистов в возрасте от 30 до 50 лет, и только 2 работника моложе 30 лет. Кроме того, половина всех сотрудников находятся в возрасте от предпенсионного до выхода на пенсию.

2. Структура персонала по уровню образования:

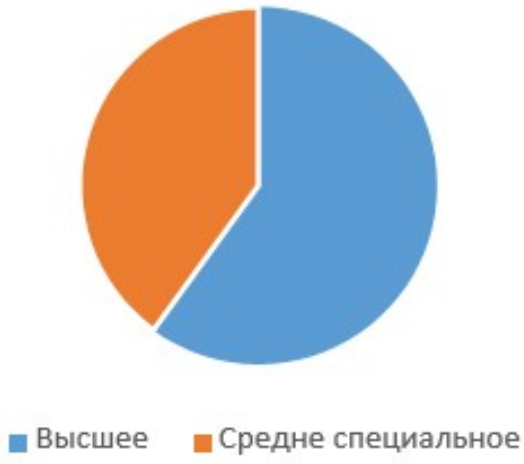


Рисунок 2.2 - Структура персонала по уровню образования

На диаграмме 2.2 показано, что в компании работают 12 сотрудников с высшим образованием и 8 сотрудников со специальным образованием. Уровень образования выше среднего.

3. Структура персонала по полу



Рисунок 2.3 - Структура персонала по полу

На рисунке 2.3 показано, что все сотрудники организации - женщины.

Руководитель учреждения получил необходимую квалификацию и является ответственным.

Руководитель учреждения осуществляет свои полномочия в соответствии с концепцией единоначалия, обеспечивает выполнение обязанностей и несет личную ответственность за деятельность учреждения.

Менеджер действует в соответствии с условиями своего трудового договора, законом Тюменской области Российской Федерации и другими обязательными нормативными правовыми актами. Руководитель осуществляет надзор за текущей деятельностью учреждения, и она несет ответственность перед Основателем за свои действия.

Нынешнее управление и организационную структуру детского сада можно охарактеризовать как линейную, функциональную и высокоцентрализованную. При таком типе институциональной структуры управления каждый отдел участвует в более широком организационном процессе, выполняя четко определенные задачи. На самом деле это конвейер, и каждое подразделение осознает, какой вклад оно вносит в работу конвейера. Преимущества такой системы включают в себя следующее:

- внутренние организационные связи ясно очерчены;
- система управления контроля относительно проста;
- относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки производственных мощностей.

Система управления, действующая уже давно, является наиболее распространенной для многих российских дошкольных учреждений. Она работает превосходно и полностью соответствует потребностям учреждения в условиях плановой, контролируемой экономики.

В учебном заведении не так много преподавателей, которые относятся к высшей квалификационной группе. Несмотря на выполнение всех условий, динамика продвижения персонала по службе невысока.

Следует отметить, что молодые люди не решаются работать в сфере образования. Дошкольное учреждение вскоре может столкнуться с острой нехваткой опытных, компетентных работников из-за старения его нынешней рабочей силы. Первым требованием для успешной работы каждой организации является рост ее рабочей силы. Это особенно актуально в наши дни, когда процесс устаревания профессиональных знаний и навыков значительно

ускоряется ускорением научно-технического прогресса. Чтобы помочь решить эту дилемму, в систему повышения квалификации персонала могут быть добавлены новые типы должностей [34, с. 72].

Дать системе образования повод для развития крайне важно для страны, которая уделяет приоритетное внимание инновационному подходу к росту; это непосредственно главная цель приоритетного национального проекта «Образование». Государство поддерживает инновационные программы и инициативы, реализуемые учреждениями и целыми областями. Она также поощряет лучших преподавателей, зависит от лидеров и поощряет обмен их знаниями [36, с. 157].

В рамках этого исследования мы провели письменный опрос персонала компании, чтобы оценить, каким образом они прошли обучение в ИП ЛИТОВАР Д.А.

Была составлена анкета, которая была оценена среди персонала ИП ЛИТОВАР Д.А., чтобы оценить степень организации внутреннего обучения внутри компании.

Всего было 42 респондента. Открытый опросник для оценки отношения персонала к внутреннему обучению.

Все работники, без исключения, проходят внутреннее обучение в рамках единой системы профессионального развития и определенных бизнес-процедур внутри фирмы (см. рис. 2.4). Это демонстрирует степень заинтересованности и знаний работников во внутреннем обучении как важнейшем компоненте общей организационной структуры.

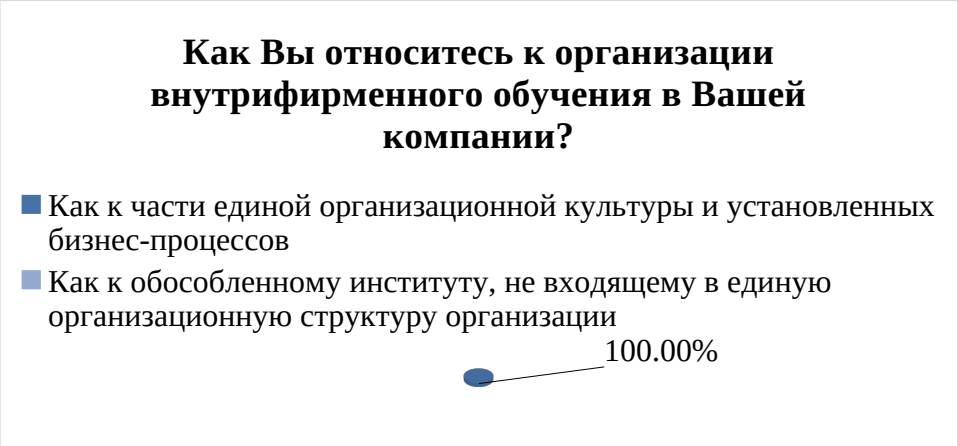


Рисунок 2.4 – Как Вы относитесь к организации внутрифирменного обучения в организации?

9 мужчин и 30 женщин, или 92,8% рабочей силы, считают, что внутреннее обучение может помочь как отдельному сотруднику, так и компании в целом добиться финансового успеха. Трое парней в возрасте от 40 до 50 лет с одним высшим образованием отрицательно ответили на этот вопрос (см. рис. 2.5).

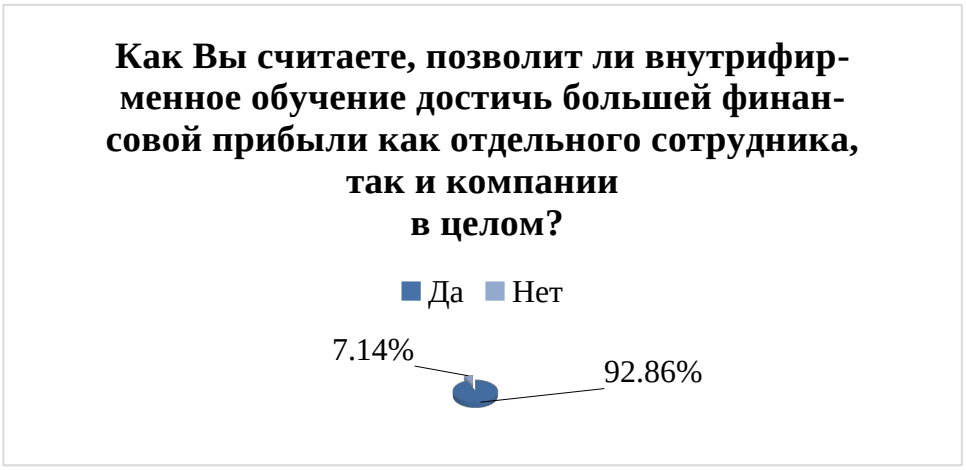


Рисунок 2.5 – Как Вы считаете, позволит ли внутрифирменное обучение достичь большей финансовой прибыли как отдельного сотрудника, так и организации в целом?

11 человек среди женщин, которые имеют как минимум степень бакалавра и опыт работы в бизнесе от пяти до десяти лет, согласны с тем, что внутреннее обучение должно проводиться в соответствии с предпочтениями каждого

сотрудника. Большинство членов женской команды (30 человек), имеющих среднее профессиональное и высшее образование, считают, что каждый член команды должен пройти обучение на дому.

По результатам ответа на данный вопрос 1 человек (женщина, 20–30 лет, имеющая средне - профессиональное образование и стаж работы в организации до 3-х лет) отметил вариант «другое» с примечанием: «От желания, но с постоянными аттестациями и проверками профессионального уровня. Если по итогам аттестации уровень низкий – нужно обучать» (см. рис. 2.6). За обязательность обучения высказались 71,43% участников исследования, 26,19 – считают, что должно зависеть от желания сотрудника, 2,38% - имели другие частные мнения.

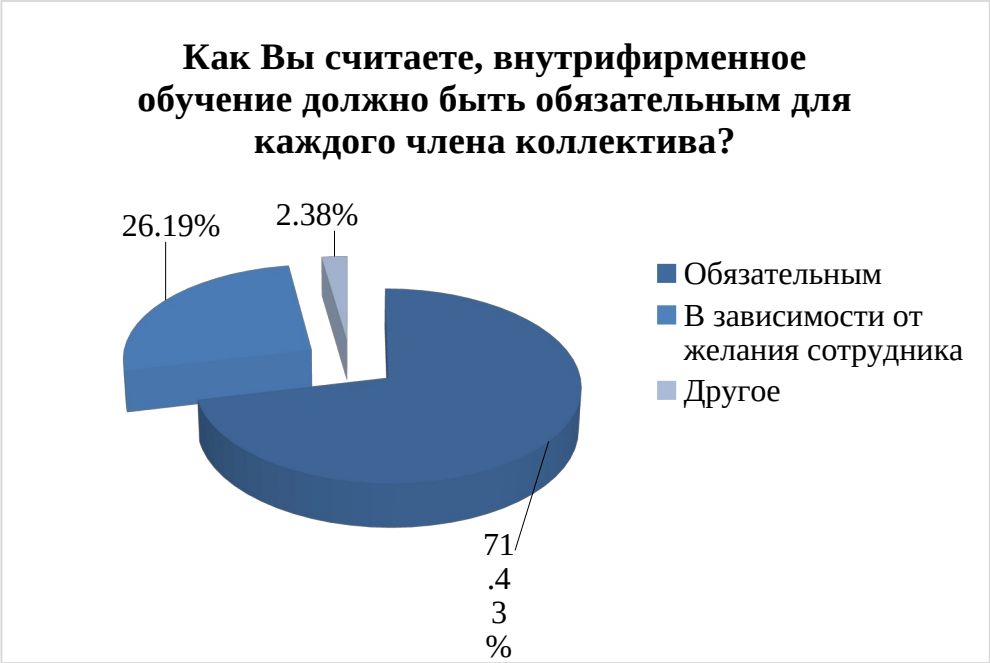


Рисунок 2.6 – Как Вы считаете, внутрифирменное обучение должно быть обязательным для каждого члена коллектива?

Сто процентов работников считают, что руководство компании очень заинтересовано в организации внутреннего обучения.

Большинство респондентов (100%) согласны с тем, что внутреннее обучение помогает сотрудникам продвигаться по карьерной лестнице. поощряет внутреннее обучение для повышения производительности труда 40 человек

(95,2%). Отрицательные ответы были даны 2 дамами. (2 высших образования, от 50 лет, опыт работы 5-10 лет). Кроме того, 21,32% уверены, что это влияет на улучшение результатов деятельности организации, в то время как 19,85% утверждают, что внутреннее обучение способствует личностному росту сотрудников организации, а 30,88% утверждают, что программа оказывает положительное влияние на профессиональное развитие. (см. диаграмму 2.7).

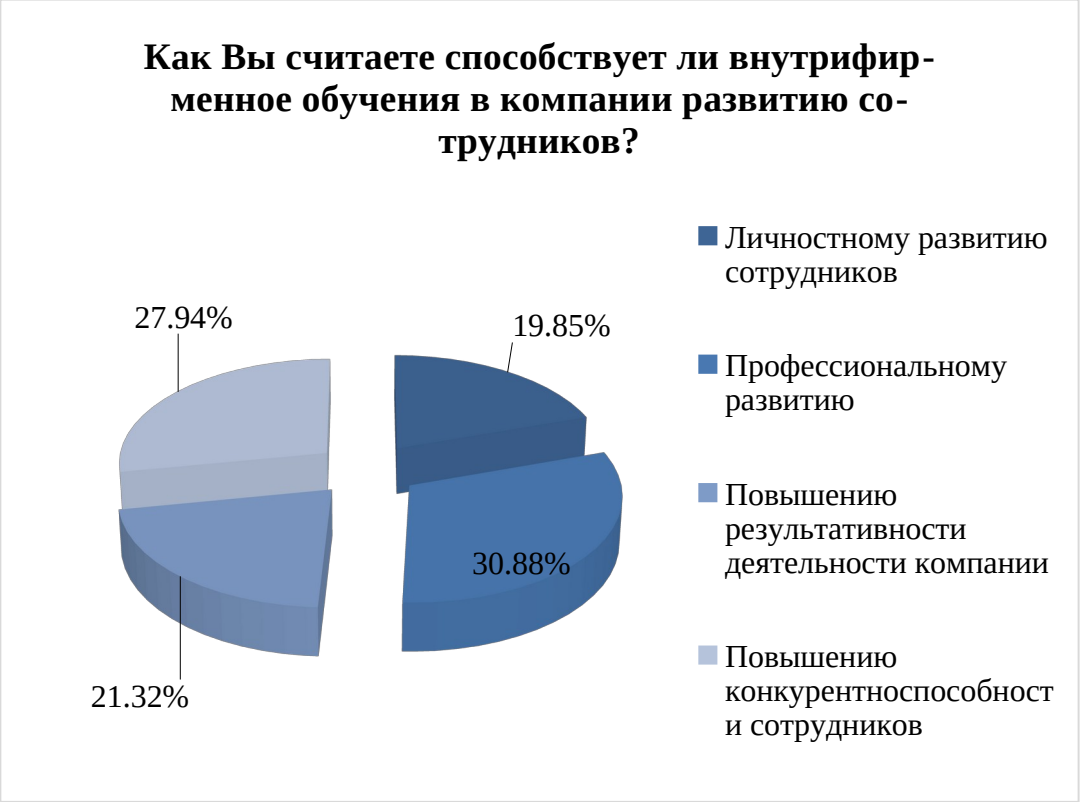


Рисунок 2.7 – Как Вы считаете, способствует ли внутрифирменное обучение в организации развитию сотрудника?

Согласно полученным нами данным, семинары, конференции и «Школы» являются наиболее распространенными вариантами обучения внутри фирмы с точки зрения актуальности и влияния на профессиональный рост работников. Эта процедура является законной; она была впервые применена компанией и показала свою эффективность. Процесс наставничества стоит на втором месте. Тот факт, что за последние два года наставничеству уделялось значительно больше внимания, а конкурсы на поиск «Лучшего наставника», признающие эффективную работу наставников, возможно, оказали влияние на решение о

приеме на работу. Эксперты поставили «Учебные планы» на третье место, за ними последовали «Круглые столы в организации» на последнем месте.

41 респондент (97,6%) считает, что внутренняя программа обучения в организации находится на высоком уровне: в среднем один парень в возрасте 30-40 лет имеет годовой опыт работы.

Результаты исследования в целом можно рассматривать положительно, поскольку подавляющее большинство участников поставили организации внутреннего обучения в организации и степени заинтересованности менеджеров в нем отличные оценки. Сотрудники убеждены в том, что руководство заинтересовано в организации внутреннего обучения. По мнению респондентов, организация внутреннего обучения способствует их профессиональному росту, конкурентоспособности и личностному развитию, что является признаком того, что оно организовано хорошо.

Однако из результатов исследования было определено, что для усиления этой деятельности сотрудники должны ознакомиться с юридическими документами, которые регулируют порядок проведения внутреннего обучения в компании.

Как показало изучение реальной практики, ИП ЛИТОВАР Д.А. регулярно проводит оценку своих работников с целью повышения производительности и определения областей, в которых они нуждаются в профессиональном развитии. Это оказывает благотворное влияние на мотивацию сотрудников, а также на развитие и прогресс в их карьере. Результаты оценки являются важнейшим компонентом управления человеческими ресурсами, поскольку они дают руководителям возможность выносить обоснованные суждения о приеме на работу, продвижении по службе и увольнении сотрудников, а также об их обучении и продвижении по службе.

Глава 3. ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Рекомендации по совершенствованию профессионального развития персонала коммерческой организации

Рекомендуется, чтобы эта организация внедрила новые методы обучения: дистанционное обучение и видеотренинг.

Самый простой вид обучения персонала — это видеотренинг, поскольку для него не нужен квалифицированный инструктор, выделенное пространство или определенное время; вместо этого сотрудник может заниматься самостоятельно, когда у него есть время.

Этот тип обучения необычен тем, что в процессе участвует только персонал компании, а план профессионального развития составляется с учетом реальных и точных производственных деталей. Кроме того, преподаватель может быть нанят компанией или приглашен извне.

Существует долгая история использования обучающих видеопродуктов в образовании, включая их создание. Любая особенность исследуемого предмета четко демонстрируется в нескольких тщательно отобранных фрагментах, прежде чем будет предоставлен блок соответствующей теоретической информации. Лекции могут быть дополнены видеоматериалами. Преимущества видеокурса заключаются в наиболее легком для понимания и усвоения методе подачи материала — визуальном. Общими недостатками других старых технологий являются пассивность слушателей и быстрая утомляемость. Однако одаренный преподаватель может привлечь любую группу студентов[36].

[36] Система обучения персонала. Формы и методы обучения персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://promdevelop.ru/rabota/sistema-obucheniya-personala/

Преимущества данного обучения:

- Возможность изучить контент на ваших собственных условиях в наиболее удобном формате, пересдать весь курс или сложный раздел, закрепить учебные материалы и получить обратную связь.

- При совместной работе учитель и ученик выбирают формат, частоту и степень погружения в предмет в удобное для них время и в месте.

- Наличие в учебных программах надежных инструментов для отслеживания результатов, быстрой разработки оценок, сбора данных и анализа, что необходимо для адаптации уроков к определенным обстоятельствам и профессиям. Такая обратная связь является эффективным и объективным способом оценить, насколько успешным является обучение, поскольку она значительно превосходит возможности обычного тренинга.

- Гораздо более активное участие в процедуре. Восприятие сложных форм и огромных объемов информации облегчается с помощью аудио и видео. Процедура разнообразна интерактивными таблицами, викторинами, беседами и мини-тестами, которые также помогают постоянно отслеживать промежуточные результаты. Кроме того, работа будет оставаться в центре внимания благодаря интеллектуальным компонентам внешнего дизайна.

- Возможность просчитать экономический эффект обучения с точностью до процента.

- По сравнению с традиционными методами стоимость обучающей программы или программного пакета для видеообразования значительно дешевле.

Использование дистанционного обучения было успешно внедрено отечественными организациями в широком масштабе. Такого рода обучение персонала подразумевает использование современных телекоммуникационных технологий, позволяющих сотрудникам проходить обучение на расстоянии.

Студенты могут самостоятельно составлять расписание занятий, используя этот вид обучения персонала, выбирать наиболее удобное для этого время.[37]

СДО эффективно объединяет множество подходов и позволяет вам планировать одновременное создание материала командой любого размера без значительных затрат на настройку рабочих пространств, оплату услуг экспертов и т.д. Каждый учащийся может ознакомиться с содержанием обучения в своем собственном темпе, поскольку оно предлагается в виде модулей. Основным инструментом является компьютер, который позволяет пользователям вносить информацию, а также проверять эволюцию этой информации с помощью набора тестовых заданий. Отсутствие прямого общения с преподавателем отличает СДО от других программ. Занятия проводятся в удобное время, с возможностью регулировки скорости, повторения сложного материала и т.д. Эта технология также требует большого количества индивидуального труда. Отслеживание результатов предлагается в конце каждого блока, а также полной программы обучения. По этой причине СДО предлагает множество инструментов, которые позволяют готовить и обрабатывать тесты или другие задачи в соответствии с требованиями конкретной задачи. Бесспорным преимуществом дистанционного обучения по сравнению с традиционными технологиями является быстрота обработки знаний. Специалисты работодателя не обязаны разрабатывать программы обучения. Есть несколько готовых изделий, которые просто нужно настроить под конкретные нужды. Такой курс стоит недорого по сравнению со стоимостью организации серии лекций, семинаров или тренингов.

Обучение персонала, проводимое дистанционно, использует технологии, позволяющие учителям общаться со своими учениками. Наряду с различными технологическими инструментами, такими как мультимедийные устройства, электронные библиотеки и т.д., дистанционное обучение использует средства

---

[37] Какие существуют современные методы обучения персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://intertraining.org/kakie-sushhestvuyut-sovremennyie-metodyi-obucheniya-personala.html

коммуникации, включая Интернет, видеоконференции и спутниковую связь. Топ-менеджер из Москвы и обычный сотрудник из сельского офиса наконец-то получили равные возможности для обучения благодаря развитию электронного обучения. Корпоративные университеты — это отдельные структурные подразделения, которые занимаются обучением и развитием персонала, особенно дистанционно, в организациях с развитой филиальной сетью. Различные интернет-вебинары, семинары, лекции и тренинги предоставляются малыми предприятиями в качестве «внешнего» обучения.

Перед HR-отделом данной организации ставятся сложные, иногда даже взаимоисключающие задачи:

— сокращение бюджета на обучение персонала;

— быстрое обучение новых сотрудников (программы адаптации);

— повышение качества обучения;

— контроль усвоения знаний и навыков;

— оперативный доступ сотрудников к необходимой информации;

— информационная и учебная поддержка проектов организации;

— распространение среди персонала корпоративной культуры.

Практика показала, что внедрение системы дистанционного обучения внутри компании является наилучшим вариантом действий в таких обстоятельствах. Эта фраза особенно относится к онлайн-курсам, которые используют комбинацию аппаратного и программного обеспечения. Такая система полностью автоматизирована и централизованно поддерживается группой экспертов, работающих в специализированном отделе. Другими словами, СДО представляет собой механизм предоставления учебных материалов по корпоративной сети компании на рабочее место сотрудника.[38]

Семь случаев, когда дистанционное обучение сотрудников лучше традиционного:

---

[38] Система дистанционного обучения персонала: задачи и преимущества. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://hr-elearning.ru/sistema-distancionnogo-obucheniya-per/

- Учитывая расстояние между отдельными подразделениями и численность рабочей силы, существует необходимость в быстром обучении сотрудников, а также тестировании и планировании их будущего роста. Это особенно актуально для крупных и средних предприятий с развитой филиальной сетью, где участие сотрудников в дистанционном обучении может значительно сэкономить расходы и максимально эффективно использовать рабочее время.[39]

- Создание единой системы управления знаниями (СУЗ) важно, как инструмент, позволяющий специалистам организации проходить систематическое обучение и переподготовку.

- В узкоспециализированных и интеллектуальных секторах существует необходимость освежить знания или развить теоретические способности. Однако во время первого обучения это также является важным соображением, поскольку, помимо определения уровня квалификации студента и оттачивания его способностей, это также помогает избавиться от необоснованного беспокойства по поводу трудной работы.

- Целесообразна эффективная обратная связь и способность быстро и беспристрастно оценивать результаты. Кадровые службы и преподаватели, работающие на очной форме обучения, должны знать об этом. Здесь крайне важно быстро и правильно определить отправную точку каждого абитуриента и студента, и успех определяется тем, сколько времени и усилий в результате сэкономлено.

- Бюджеты и графики имеют ограничения, и не идеально держать специалистов слишком далеко от реального производства. Кроме того, такой подход весьма эффективен с точки зрения снижения затрат на обучение и переподготовку персонала.

---

[39] Методы обучения персонала. Обзор основных технологий и принципов. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.ispring.ru/elearning-insights/metody-obucheniya-personala/

Сотрудники очень заинтересованы в обучении и обладают необходимыми базовыми навыками для получения новой информации.

- С технической точки зрения, можно дистанционно охватить значительную часть рабочей силы. Поскольку новые программные продукты и сетевые технологии появляются быстро, этот элемент в настоящее время быстро уменьшается, поскольку вы можете охватить самую большую аудиторию.[40]

Современная система дистанционного обучения состоит из таких основных элементов:

— специализированное программное обеспечение, дизайн обучающего портала, дополнительные модули сервиса;

— база данных, в которой хранятся курсы, персональная информация о работниках предприятия и результаты обучения;

— электронные курсы, при помощи которых сотрудник может пройти обучение по профильной теме;

— сервис вебинаров и видеоконференций – дает возможность для общения между сотрудниками и тренерами;

— форумы, чаты – собирают перечень типовых вопросов и обеспечивают обмен опытом между сотрудниками;

— электронная библиотека – предоставляет персоналу доступ к необходимой информации.

Система дистанционного обучения давно внедряется в западных странах, где около 50% компаний уже отказались от очных курсов в пользу СДО. На просторах СНГ такие гранды, как МТС, РЖД, Газпром и Райффайзен Банк Аваль также озаботились внедрением электронных обучающих систем. Дело в том, что, грамотно применяя упомянутые выше элементы, эффективность обучения

[40] Методы обучения персонала. Обзор основных технологий и принципов. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.ispring.ru/elearning-insights/metody-obucheniya-personala/

превосходит традиционные способы повышения квалификации сотрудников и при этом позволяет экономить время и деньги.

Основные преимущества СДО:

- Адаптируемый план обучения. Сотрудники компании могут свободно учиться, когда захотят, будь то на работе, дома или в отпуске. Все, что вам нужно сделать, это посетить свое виртуальное рабочее место, где есть все необходимые задания, оценки, а также текстовый и видеоконтент. Программа обучения может быть быстро скорректирована с учетом текущей занятости студента и скорости усвоения информации.

- Качество обучения. Существенно повышается качество обучения персонала за счет применения современных средств подачи информации, объемных электронных библиотек и др.

- Упрощается организация занятий. Не нужно арендовать или выделять помещение для обучения, оплачивать проезд и проживание сотрудников.

- Автоматизация учебных процессов. Создается единая среда для управления всеми учебными мероприятиями организации.[41]

- Экономия. Бюджет системы дистанционного обучения сокращается по сравнению с очными курсами на 30-40%. Это достигается за счет экономии на полиграфии, аренде помещений, логистике и услугах тренеров.

- Скорость обучения. Система дистанционного обучения позволяет значительно ускорить образовательные процессы.

- Доступность для персонала. Электронная среда обучения позволяет предоставить доступ к обучающим курсам всем сотрудникам организации, со всех филиалов.

- Электронное тестирование. Дистанционная среда позволяет проводить онлайн тестирование и аттестацию персонала в географически распределенных филиалах и отделениях организации.

---

[41] Система дистанционного обучения персонала: задачи и преимущества. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://hr-elearning.ru/sistema-distancionnogo-obucheniya-per/

- Отдельно важно обсудить модули электронной сертификации СДО, которые позволяют адаптировать онлайн-экзамены к уникальным требованиям бизнеса и конкретной роли. Времена, когда сотрудники тестировали документы, давно прошли. Предусмотрительный менеджер по персоналу теперь может организовывать компьютерные тесты знаний, используя различные подходы и стратегии благодаря информационным технологиям.

- Онлайн-тестирование может быть настроено чрезвычайно быстро, именно в то время, когда оно необходимо и наиболее актуально. Специалист отдела кадров сможет выполнить эту задачу самостоятельно и без особых знаний владения ПК. Этот метод используется при отборе возможных претендентов на определенную должность, а также при оценке эффективности обучения.

Выбор системы управления обучением (LMS).

Как правило, система дистанционного обучения построена либо на отдельном программном обеспечении, либо на модуле, который является компонентом системы управления обучением (Learning Management System – LMS). Такая система включает в себя обширную сеть инициатив по повышению квалификации персонала. Модули могут быть изменены в соответствии с требованиями компании или, при необходимости, созданы новые.[42]

Опыт показал нам, что значительно выгоднее выбрать готовое решение на основе LMS после тщательного взвешивания ваших вариантов, чем создавать что-либо с нуля. Немногие компании, специализирующиеся на создании программного обеспечения для дистанционного обучения, могут предоставить систему, персонализированную в соответствии со всеми критериями и особенностями бизнеса, что чрезвычайно важно для выполнения возложенных обязанностей. И в этом случае затраты будут не такими большими, поскольку на рынке появились альтернативные программные оболочки на базе Linux,

[42] Система дистанционного обучения персонала: задачи и преимущества. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://hr-elearning.ru/sistema-distancionnogo-obucheniya-per/

позволяющие значительно снизить первоначальные затраты на развертывание СДО.

Moodle, бесплатная платформа онлайн-обучения, часто считается лучшей LMS. Он действует в большинстве стран мира, переведен на несколько десятков языков, включая русский, и непосредственно считается самым популярным методом обучения. В зависимости от требований компании возможности LMS могут быть увеличены с помощью новых модулей. Например, это позволяет интегрировать платформу со сторонними веб-сайтами, синхронизировать хранилище данных СДО с внешними каталогами подключаемых модулей и многое другое.

Для крупных, процветающих компаний, стремящихся повысить уровень корпоративного обучения при одновременном резком сокращении расходов на образовательную деятельность, СДО, несомненно, является наиболее прибыльной альтернативой. В результате менеджеры по персоналу должны сделать поиск специалистов по созданию и внедрению LMS своим основным приоритетом.

Посещение коммерческим агентом бизнес-школы, семинары по маркетингу для сотрудников отдела кадров и обучение английскому языку — все это примеры мероприятий по профессиональному развитию персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В менеджменте нынешнего времени профессиональное развитие работников в значительной степени направлено на формирование специализированных навыков и талантов у сотрудников.

Процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных задач, занятию новых должностей и выполнению новых задач известен как профессиональное развитие персонала.

Создание корпоративной системы развития персонала является осознанной необходимостью, которая позволяет компании использовать предоставленный ей потенциал для развития компании, повышения ее конкурентоспособности и эффективности.

Влияние профессионального развития персонала организации на экономический рост заключается в том, что работники с требуемыми знаниями, способностями и уровнем производительности труда обеспечивают более высокую производительность и более высокое качество труда при разумном использовании материальных ресурсов, помогая организации соответствовать более жестким требованиям рынка. Способности персонала организации адаптироваться к меняющимся обстоятельствам может способствовать эффективная программа профессионального развития, которая также гарантирует долгосрочное конкурентное преимущество.

Целенаправленное приобретение опыта, производственное обучение, ротация персонала, делегирование полномочий, наставничество и обучение в проектных группах — вот некоторые из подходов, используемых для поддержки профессионального развития персонала. С помощью этих технологий возможно профессиональное развитие работников. Организация, которую мы изучали, успешно использует такие методы, как тренинги и деловые игры.

Благодаря исследованиям отечественных и зарубежных ученых мы разработали концепцию управления профессиональным развитием персонала организации, которая позволяет нам влиять на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Целью развития персонала ИП ЛИТОВАР Д.А является увеличение численности персонала организации с помощью стратегий, включающих внешний наем, карьерный рост, саморазвитие и обучение. Наиболее часто используемым подходом к развитию персонала на предприятиях является обучение. Устранить недостатки традиционных методов обучения, сохранить уровень компетентности сотрудников и сконцентрироваться на изменениях во внешней среде возможно путем внедрения внутренних программ обучения персонала. Кроме того, сотрудник рассматривает внутреннее обучение как шанс повысить свой уровень конкурентоспособности на внутренних рынках труда и развить навыки и таланты, которые востребованы за пределами организации. Это делает внутреннее обучение ценным само по себе.

Таким образом, в результате нашего исследования, в ходе которого были опрошены менеджеры и работники, было обнаружено, что степень организации внутреннего обучения в организации довольно высока, и менеджеры заинтересованы в росте уровня подготовки персонала организации. Респонденты считают, что обучение на дому повышает их конкурентоспособность, личностный рост и профессиональное развитие.

В результате используемая в организации системная модель профессионального развития персонала соответствует ее стратегическим целям. Он объединяет методы оценки и обучения сотрудников во всеобъемлющую систему развития персонала, определяет, кто несет ответственность за какие виды обучения и как оно проводится на практике, а также определяет стратегии, вдохновляющие сотрудников на собственное личностное развитие.

Изучение системы профессионального развития персонала организации непосредственно показало, что ей всегда необходимо обеспечивать высокую

производительность труда сотрудников; в результате она также заботится об общем качестве трудовых ресурсов. Наем и отбор наиболее квалифицированных и компетентных новых работников, создание программ систематического внутреннего обучения и переподготовки сотрудников, способствующих полному раскрытию их навыков внутри бизнеса, — вот некоторые стратегии для достижения этой цели.

Сотрудники должны ознакомиться с юридическими документами, регулирующими этот аспект деятельности организации, чтобы повысить эффективность системы для своего профессионального роста.

Руководству организации предлагается организовать ролевые игры, ситуационный анализ, новые виды дистанционного обучения и видеообучение.

Отметим в заключение, что модель профессионального развития персонала ИП ЛИТОВАР Д.А достаточно эффективна, так как она конгруэнтна общей стратегии и ключевым целям организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. (с учетом поправок от 30 дек. 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 дек. 2008 г. № 7-ФКЗ, от 05 февр. 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июл. 2014 г. № 11-ФКЗ) // Соб. законодательства Рос. Федерации.- 2014.- № 31, ст. 4398.- 04 авг.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: [федер. закон от 30 нояб.1994. № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. от 22.10.2014) // Рос. газ. – 1994. – № 238-239. –08 дек.; 2014.-№ 101.-07 мая
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 29.12.2010) (с изм. и доп., вступающими в силу с 07.01.2011)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (принят ГД ФС РФ 16.07.1998) (ред. от 28.12.2010)
5. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 22.08.2004) "О занятости населения в Российской Федерации"
6. Адаменко Е. Оценка результативности персонала. – М.: Сфера, 2017 – 233 с.
7. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник : [для вузов по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям] / А. Р. Алавердов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Моск. финансово-промышленный ун-т «Синергия», 2017. – 655 с.
8. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2017. – 248 с.
9. Алтухов С. И. Организация и мотивация как функции управления : учеб. пособие для 3-4-х курсов по специальностям 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», 080500 «Менеджмент» / С. И. Алтухов, К. Т. Джурабаев ; Сиб. гос. геодез. акад. - Новосибирск : СГГА, 2017. - 61 с.

10. Анищенко А. В. Социальные расходы фирмы: лечение, обучение и отдых персонала / А. В. Анищенко. – М.: Вершина, 2017. – 320 с.

11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. — 13-е изд., перераб. и доп. — М.: Академия, 2015. — 320 с.

12. Веснин В.Р. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2016. – 240 с. 24.

13. Дейнека А.В. Управление персоналом. Учебник. — М.: Дашков и К°, 2020. — 292 с

14. Железцов Л. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности. – М.: Маркетинг. – 2016. – 640с.

15. Закаблуцкая Е.А. Система обучения персонала на основе корпоративной культуры. Автореферат диссертации ученой степени кандидата социологических наук. Москва, Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего профессионального образования Российский университет дружбы народов, 2019 г. – 25 стр.

16. Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала. Управленческие науки. - 2019.- №2 (11). - С 70-77.

17. Копейкин Г.К. Организация труда персонала. Учебное пособие / под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2017. — 96 с.

18. Макушкин С.А., Кириллов А.В. Организация обучения персонала российских коммерческих организаций. - М.: Компания "Спутник+", 2016. — 178 с.

19. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник для бакалавров : [по специальности 080401 «Экономика труда»] / В. М. Маслова ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2018. - 492 с.

20. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2017. – 280 с.

21. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом: учебник. – М.: Палеотип, 2019. – 410 с.

22. Проблемы социального и научно-технического развития в современном мире. Материалы XVIII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (с международным участием) 28-29 апреля 2016 г. — Рубцовский индустриальный институт. — Рубцовск, 2016. — 508 с.

23. Слободской А.Л. Обучение персонала организаций. - СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2018. — 124 с.

24. Харин А.А., Коленский И.Л., Харин А.А. мл. Управление инновационными процессами. Учебник для образовательных организаций высшего образования. — Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2016. — 472 с.

25. Шаталова Н.И. (ред.) Основы управленческого консультирования. Учебник. — Екатеринбург : УрГУПС, 2017. — 431 с.

26. Какие существуют современные методы обучения персонала. - http://intertraining.org/kakie-sushhestvuyut-sovremennyie-metodyi-obucheniya-personala.html

27. Методы обучения персонала и их выбор. - http://www.monographies.ru/ru/book/section?id=2114

28. Методы обучения персонала. Обзор основных технологий и принципов. - https://www.ispring.ru/elearning-insights/metody-obucheniya-personala/

29. Обучение персонала. - http://1-ye.ru/info/258-obuchenie-personala.html

30. Понятие, цели и принципы системы управления персоналом. - https://monographies.ru/en/book/section?id=2077

31. Система дистанционного обучения персонала: задачи и преимущества. - http://hr-elearning.ru/sistema-distancionnogo-obucheniya-per/

32. Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование. - http://www.hr-director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-personala-postroenie-vnedrenie-sovershenstvovanie

33. Система обучения персонала. Формы и методы обучения персонала. - https://promdevelop.ru/rabota/sistema-obucheniya-personala/

34. Сущность и цели обучения персонала. - http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html

35. Формы обучения персонала. - http://centr-treninga.ru/formy-obucheniya-personala/

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Экземпляр текста и его электронный вариант сданы на кафедру.

«__»_____ 20__г. _____

(подпись)