**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы управления процессом повышения квалификации персонала

1.1 Сущность понятия повышение квалификации персонала

1.2 Виды повышения квалификации

1.3 Зарубежный и отечественный опыт повышения квалификации персонала

2. Анализ управления процессом повышения квалификации на примере Группы Компании «ПСБ»

2.1 Общая характеристика Группы Компаний «ПСБ»

2.2 Анализ системы управления персонала кампании

2.3 Оценка действующей системы повышения квалификации персонала

3. Совершенствование управления процессом повышения квалификации персонала кампании

3.1 Разработка проекта рекомендации и предложений по улучшению процесса повышения квалификации персонала

3.2 Логическое и экономическое обоснование последствий реализации проекта рекомендации и предложений

Выводы и предложения

Список использованной литературы

**Введение**

Совершенствование и развитие материально-вещественных факторов производства и, прежде всего разработка, внедрение и освоение новых технологий требует систематического повышения как общего культурно-технического и профессионального уровня работников, так и повышения квалификации в пределах конкретных трудовых функций. В таком повышении заинтересованы и предприятия, и сами работники, поскольку требования к качеству рабочей силы постоянно повышается.

Вопросы подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров в условиях рыночной отношений приобретают особую актуальность.

В современных условиях перед профессиональным обучением рабочих кадров вcтал целый ряд принципиально важных задач, обусловленных потребностями адаптации предприятий к рынку, проведением модернизации и перепрофилирования производств и изменением требований к качеству рабочей силы.

Современное производство предъявляет высокие требования к рабочим кадрам и системе подготовки, переподготовки и повышение квалификации в условиях рыночных отношений. В ходе научно-технического прогресса одни профессии исчезают, другие появляются. Уплотняется трудовой ритм, меняются технические средства. Все это порождает необходимость в новых формах подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров.

В связи с этим актуальность выбранной темы дипломного проекта является весьма значительной для любого предприятия на каждом этапе его развития.

Объектом исследования данной работы является группа компаний "ПСБ" - одно из ведущих предприятий юго-востока Татарстана.

Техническая политика, проводимая на предприятии, обеспечивает постоянное совершенствование технологических процессов повышение качества продукции. Поэтому руководство предприятия уделяет большое внимание работе с кадрами, как в плане социального обеспечения, так и обучение, повышения квалификации.

Предметом исследования является система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Задачи – проанализировать систему повышения квалификации персонала, выявить особенности, достоинства и недостатки данной системы, и сформулировать предложения по совершенствованию оптимальной системы повышения квалификации на предприятии.

Таким образом, цель данной работы состоит в оценке организации подготовки, переподготовки и повышение квалификации кадров компании "ПСБ" и выработке мероприятий по ее совершенствованию, которые базируются на изучении и анализе применяемых форм и систем подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Методологической основой написания данной работы послужили законодательные и нормативные документы, действующие в РФ, а также специальная литература по исследуемой проблеме отечественных и зарубежных авторов.

Работа состоит из трех глав.

В первой главе описаны теоретические аспекты обучения и повышения квалификации персонала, а также опыт зарубежных стран.

Во второй главе описан анализ системы обучения и повышения квалификации персонала в группе компаний "ПСБ". Проводится анализ системы управления персонала компании и оценивается действующая система повышения квалификации персонала.

В третьей главе разрабатывается проект рекомендации и предложений по улучшению процесса повышения квалификации персонала, а также логическое и экономическое обоснование последствий реализации проекта.

**1. Теоретические основы управления процессом повышения квалификации персонала**

**1.1 Сущность понятия повышение квалификации персонала**

В мировой практике под профессиональным обучением понимается любая деятельность, сознательно проводимая для развития и поддержки ключевых компетенций персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем. Более конкретно, профессиональное обучение – это процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и (или) знаний сотрудниками организации. [59, С.76]

Конечные результаты профессионального обучения, в свою очередь, могут быть выражены в виде:

– роста прибыли;

– роста объемов продаж;

– роста производительности труда работников;

– увеличения потенциала сотрудников и всего предприятия в целом;

– снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия и т.д.

При этом в практике профессионально-технического образования сложились две формы обучения персонала: внутрипроизводственная и непроизводственная.

Таблица 1.

**Основные методы подготовки рабочих на производстве**

|  |  |
| --- | --- |
| Методы подготовки на рабочем месте | Характерные особенности |
| Направляемое приобретение опыта | Систематическое планирование подготовки на рабочем месте; основу этого планирования составляет план профессиональной подготовки, в котором изложены цели подготовки. |
| Производственный инструктаж | Подготовка, введение, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой |
| Смена рабочего места (ротация) | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов) |
| Использование работников в качестве ассистентов | Подготовка и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности |
|  | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач |

Источник Российский экономический журнал. Становление новой экономической системы №1, 2002г.

Обучение на рабочем месте осуществляется в процессе работы. Эта форма подготовки является более дешевой и оперативной, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы.

Методы профессиональной подготовки вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения решению проблем, принятию решений, согласованному поведению. Используемые методы обучения приведены в таблице 2

Таблица 2.

**Методы обучения, используемые вне рабочего места**

|  |  |
| --- | --- |
| Методы подготовки, используемые вне рабочего места | Характерные особенности |
| Чтение лекций | Пассивный метод обучения. Проблемы: усталость слушателей, отсутствие обратной связиБолее активный метод обучения с привлечением теоретических знанийАктивный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает поведение в различных ситуациях (конференция по решению проблем) |
| Программированные курсы обучения |
| Конференции и семинары |
| Ролевое обучение | Обучение манере вести себя в конфликтных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны представлять определенные точки зрения |
|  | Молодые специалисты занимаются принятием реальных решений по проблемам управления организации. Разработанные в рабочих группах предложения решений передаются в управление (правление) организации. Правление рассматривает предложение, принимает по этому предложению решение и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложения  |

Источник Российский экономический журнал. Становление новой экономической системы №1, 2002г.

Обучение вне рабочего места имеет следующие преимущества:

–занятия проводятся опытными экспертами;

–используются современное оборудование и информация;

–работники получают заряд свежих идей и информации.

Однако этот тип обучения имеет ограничения:

–курсы обычно дороги, особенно когда добавляете стоимость расходов на проезд, суммы выплачиваемые за обед, стоимость потерянной продукции;

–чаще изучается теория, нежели практика, и ее может быть сложно применить в обычной работе;

–имеющиеся курсы могут не соответствовать вашим требованиям; ваш бизнес может пострадать, если ключевые работники будут отсутствовать на работе. [28; С.82-86]

Проблемы подготовки и переподготовки кадров в РФ в современных условиях

В настоящее время профтехобразование России переживает сложный период: очень резко обозначился отрыв деятельности системы профтехобразования от перестройки экономики России, требований перехода к рыночным отношениям.

Система профобучения в бывшем СССР была построена, исходя из следующих предпосылок:

* общество имеет неограниченное число рабочих мест, и каждый может выбрать работу по способностям и квалификации;
* государство гарантирует каждому профессиональную подготовку и рабочее место.

В СССР задача обеспечения производства кадрами была определена в качестве важнейшей в 20-е годы, т.е. практически сразу после принятия решения об индустриализации страны. Высокие темпы развития многих отраслей и необходимость внедрения новейших достижений науки и техники явились причиной создания в 50-60-х годах широкой сети отраслевых учебных заведений основного и дополнительного профессионального образования. Эта система содержала в себе как положительные, так и негативные качества, обусловленные теми базовыми принципами, на которых она формировалась.

Благодаря централизованному финансированию формирование и развитие системы подготовки кадров происходило в значительной мере в соответствии с государственными запросами по развитию народного хозяйства и его отраслей. Предусматривались средства на развитие системы подготовки и переподготовки кадров. С переходом предприятий к рыночным отношениям их регулярная помощь училищам значительно сократилась, осложнились взаимоотношения в вопросах планирования подготовки рабочих и специалистов, организации производственной практики, трудоустройства выпускников. Положение о базовом предприятии профтехучилища по существу утратило силу. Многие хозяйственные руководители не проявляют должной заинтересованности в подготовке молодых кадров.

С начала 90-х годов планы приема и выпуска в профессионально-технических училищах ежегодно не выполнялись, договорная система отношений по подготовке квалифицированных рабочих не получила своего развития. Сложившиеся система не учитывала потребностей регионов в трудовых ресурсах, приводила к перепроизводству малоквалифицированных рабочих, не ориентировала на перспективные изменения структуры занятых в народном хозяйстве. Отсутствовала важная функция управления подготовкой кадров, как координация деятельности разных видов и форм обучения.

Современные условия требуют перехода к качественно новой ступени – единой государственной политике в области подготовки квалифицированных кадров. Отсутствие прогнозных исследований по оценке оптимальных потребностей в подготовке рабочих по отраслям и регионам привело к интенсивности развития системы, выражающейся в продолжение подготовки по профессиям, в которых производство не нуждается, к острому дефициту подготовки по перспективным профессиям. В системе образования и повышения квалификации, трудящихся в нашей стране обнаруживается явная диспропорция: при известном избытке подготовки специалистов высшей квалификации имеет место недостаточная подготовка рабочих, особенно квалифицированных. Ликвидация Госкомитета России по профессиональному образованию и передача ПТУ в ведение Минобразования России привели к тому, что сейчас существует опасность обвальной передачи учреждений системы профтехобразованию на финансирование из местных бюджетов. [31; С.82-86]

Сегодня преобладающая часть молодежи получает подготовку непосредственно на производстве. Это вызвано тремя причинами. Во-первых, многие ПТУ обучают профессиям, которые не пользуются спросам на предприятиях. Во-вторых, профобучение на предприятиях дает гарантированное рабочее место и более быстрое достижение удовлетворительного уровня зарплаты для работника по сравнению с выпускниками ПТУ. В-третьих, система профтехобразования сейчас в состоянии обеспечить потребности народного хозяйства в квалифицированных кадрах рабочих только на одну треть. Отсюда ПТУ готовит квалифицированные кадры по специальностям, не пользующимися спросами, а предприятия вынуждены расширять свои мощности по краткосрочному обучению и готовить рабочих с низкой технической грамотностью, и следовательно, более низкой конкурентоспособностью на рынке труда. Решение этой проблемы заключается в том, чтобы ПТУ заняли свое место на рынке труда и отвечали за реальный спрос на те профессии, которыми они обучают.

Новая структура экономики требует значительных изменений в системе профподготовки, которая традиционно была ориентирована на предпроизводственное обучение молодежи. Системы профобучения будут вынуждены приспособиться к расширяющимcя потребностям в обучении и переподготовке взрослых работников и должны будут создать новые структуры управления, стимулирующие профобучение, ориентированное на потребности рынка.

Система профобучения должна значительно увеличить свою способность к инновациям и гибкому реагированию на потребности рынка. Это положение является центральным в политике профобучения в условиях перехода к рыночной экономике. Целью организации профессионального обучения кадров на производстве должно стать создание системы непрерывного образования персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки новых рабочих, переподготовки и обучение рабочих вторым профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, организации производства, в тесной увязке с их индивидуальным профессионально - квалификационным продвижениям.

В 1992-2000гг. принят ряд нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы подготовки специалистов в рыночных условиях. Нормативно-правовая база дополнительного образования требует дальнейшего развития. Готовится Федеральная программа развития дополнительного профессионального образования на 2002-2004гг. Необходимо максимально сокращать расходы бюджетов всех уровней на финансирование негосударственных учебных заведений. Финансирование их должно осуществляться за счет средств юридических и физических лиц с лицензированием образовательной деятельности, государственной ее аттестацией, аккредитацией обучающих организаций.

Таким образом, исходя из достоинств каждого метода организации должны выбрать наиболее для них подходящий.

## **1.2 Виды повышения квалификации**

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами (рисунок 1).

**Рис. 1 Классификация обучающей функции предприятия**

Прежде всего обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (внутризаводское обучение). Во внезаводском обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

* подготовку новых рабочих;
* переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
* повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется прежде всего в организации повышения их квалификации.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, всегда конкретно, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы, не требует больших расходов на обучение, сокращает период адаптации работника. В процессе обучения используются такие методы, как работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Обучение на рабочем месте характерно прежде всего для рабочих и простых должностей служащих.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы соответствуют, как правило, теоретической направленности обучения - это лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы, в том числе и на базе ПЭВМ, обмен опытом и др.

Обучение вне рабочего места характерно для всех категорий работников, но в большей мере для руководителей, специалистов и служащих.

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

* надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
* условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
* возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Подготовка, переподготовка персонала и повышение квалификации - важное звено в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Действительно, меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

Раньше предприятиям и организациям ежегодно доводились задания по подготовке и переподготовке персонала, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы, задания по ее расширению и т. п. В настоящее время все виды обучения предприятия осуществляются самостоятельно независимо от каких-либо других органов управления, что имеет свои как положительные, так и отрицательные моменты. [25; С.44]

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего это связано с ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионально-технического образования и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на Удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой - предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки персонала и повышения его квалификации:

1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;

2) определение потребности в обучении персонала по отдельным его видам;

3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;

5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

**1.3 Зарубежный и отечественный опыт повышения квалификации персонала**

В мировой практике прослеживается четкая тенденция к росту затрат на профессиональное обучение. Так, например, если в 1995 г. в США частные предприятия израсходовали на профессиональное обучение $53 млрд., то в 1998 г. – почти $100 млрд. Компания «IBM» в 1985 г. потратила на эти цели $750 млн., а в 1990 г. - уже $1,5 млрд. А вот статистические данные из Англии: в 1983 г. обучение вне рабочего места прошли 45% работающего населения, в 1998 г. – 55%. За эти же пятнадцать лет процент прошедших обучение на рабочем месте увеличился с 40 до 52%. Японские фирмы тратят на профессиональное обучение в расчете на одного занятого в 3 – 4 раза больше, чем американские. В этой стране непрерывное образование является частью процесса труда, каждый работник тратит на него примерно 4 часа рабочего и 4 часа личного времени в неделю. Действительно, большинство зарубежных компаний уже давно осознали важность профессионального обучения своего персонала, о чем свидетельствуют бюджеты этих организаций: в них расходы на обучение - наибольшая статья после заработной платы, что составляет 2-5% всего бюджета или 2-10% фонда заработной платы

При этом мировой опыт показывает тенденцию устойчивого роста числа сотрудников, прошедших обучение в организациях всех типов. Многие зарубежные организации имеют собственные постоянно действующие университеты, институты, учебные центры. Университет компании «Siemens» даже приносит ей немалую прибыль: более $11 млн. за первые десять месяцев 1999 года.

Практически все крупные промышленные компании, 75% финансовых, транспортных, связи, коммунальных фирм США имеют в своих штатах преподавателей соответствующего профиля, общая численность которых достигает 45 тыс. человек. Многие зарубежные организации имеют собственные постоянно действующие университеты, институты, учебные центры. Университет компании «Siemens» даже приносит ей немалую прибыль: более $11 млн. за первые десять месяцев 1999 года. Практически все крупные промышленные компании, 75% финансовых, транспортных, связи, коммунальных фирм США имеют в своих штатах преподавателей соответствующего профиля, общая численность которых достигает 45 тыс. человек.

Значительная часть крупных фирм стала перестраивать работу кадровых служб, прежде всего, возросла активность крупных фирм на рынке труда. Они освоили методы вербовки высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении корпораций к тренировке профессиональных навыков и повышению квалификации работников. Общие затраты частного бизнеса на все виды обучения превысили 30 млрд. долл. в год. Например, в компаниях IBM и ATT они превысили 750 млн. долл. в каждой. Однако дифференциация в подходе к различным категориям персонала сохраняется даже в распределении расходов на обучение [22, С.67,68].

Систему переподготовки и повышения деловой квалификации можно рассмотреть на примере США. Она может быть представлена в следующем виде:

– краткосрочные курсы при школах бизнеса и университетах (2-4 недели);

– вечерние курсы, рассчитанные на обучение высшего и среднего управленческого персонала;

– американская ассоциация менеджмента, рассчитанная на низкий и средний управленческий персонал;

– внутрифирменные курсы повышения квалификации;

– центры повышения квалификации при колледжах, университетах, учебных центрах, где проводится специализированная подготовка по программам, разработанным фирмами;

– переподготовка на основе долгосрочных соглашений между фирмами и школами бизнеса и университетами;

– переподготовка на рабочем месте предполагает создание групп работников, которые обучаются на основе разбора конкретных хозяйственных ситуаций;

–вечерняя школа Американского института мировой торговли.

Рост экономики в США за счет повышения обучения составил 2,1%, за счет роста населения – 0,4%, за счет увеличения капитала – 0,5%.

Работник должен получать универсальное образование в быстро меняющихся условиях, а непрерывное образование, кроме того, является фактором стабилизации рабочей силы на предприятии. [11;С.11-17]

Американские ученые – социологи, экономисты – отмечают, что в ходе современного этапа НТР происходит резкое расширение возможностей работников влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности. Объясняется это не только тем, что сегодня работник приводит в движение огромную массу овеществленного труда. Эти изменения просматриваются не только на производственном, но и на всех уровнях управления. Компьютеризация управления позволяет сегодня устранить ряд промежуточных звеньев в его среднем эшелоне, особенно те должности, на которых управляющие заняты преимущественно агрегированием информации. Это повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации «самоуправляемых рабочих групп». При этом на многих заводах, например новом комплексе «Saturn» фирмы «General Motors», фигура мастера вообще исчезает из штатного расписания и предпринимается попытка передать его функции рабочей группе. Напротив, обязанности старших мастеров, курирующих несколько автономных рабочих групп, значительно усложняется, и от руководителей требуют иных методов работы, использования навыков лидерства и убеждения, усиления внимания к обучению персонала и управлению морально-психологическим климатом в бригадах, не говоря уже о знании новой техники и компьютерной грамотности. [22; С.75]

Изменения в характере необходимых профессиональных навыков, должностных требований, уровне ответственности определяют обязательность специальной подготовки и повышения квалификации работников. Так, на заводах «Saturn» подготовка рабочих перед началом работы в составе «самоуправляемых рабочих групп» занимает от 3 до 6 месяцев и проводится по специальным программам.

Обучение персонала рассматривается в рамках «подхода человеческих ресурсов» как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи. Считается, что в результате обучения разрыв в значениях «ценности» работников для фирмы (по отношению к лучшим) может быть в 2-3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены [11, С.66,67].

Кроме того, в американской практике нередко применяется такой способ оценки эффективности профессионального обучения: если после учебы хотя бы один сотрудник придет к руководству с одной единственной идеей, которую руководство примет – деньги не выброшены на ветер, ведь идея, которая принесет меньшую прибыль, чем затраты на это обучение, просто не будет принята.

Широко распространен в США и в Японии ротация – планомерно организованная смена должностей руководителей всех рангов. Руководителя, проявившего не том или ином участке работы организаторские способности, направляют на другую работу – с теми же уровнем ответственности, но с другими функциями или другой обстановке, или с более высоким уровнем ответственности. Ротация может применяться и к молодым специалистам в качестве введения их в курс дела, ознакомления с различными сторонами деятельности и подразделениями предприятия, повышения уровня их информативности.

Ротация работ означает периодическую передвижку работника от одной работы к другой, чтобы путем ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных участков расширить кругозор работника и развить его способности. Овладевание смежными профессиями стимулируется и материально. Система оплаты труда в зависимости от числа освоенных профессий на заводе холодильников компании "Мацусита дэнки" действует так: из 6-ти тарифных ставок 3 низшие предназначены для рабочих, имеющих одну профессию; 4-ая ставка – для освоивших две специальности; 5-я – три. По высшему "классу", 6-му, оплачивается труд рабочих, овладевших по меньшей мере пятью профессиями. [13; С.50-55]

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию. Так, с 2001 г. по 2002 г. проводился опрос высшего руководства российских компаний о необходимости обучения персонала на рабочем месте. В нем приняли участие 117 руководителей 13 негосударственных компаний с общей численностью занятого на них персонала свыше 4500 человек. В результате анализа выяснилось, что обучение персонала считают значимым и полезным 35% руководителей. Критериями удачной организации системы обучения были названы: наличие разнообразных форм и методов обучения, курсов, тем обучения (36%); подготовленный кадровый резерв (22%); возможность повысить квалификацию на рабочем месте, высокая квалификация тренеров и преподавателей (20%).

В то же время 39% руководителей выдвинули требования по систематизации процесса обучения на фирмах и включению обучения в единый комплекс с бизнес-процессами. 26% респондентов считают эффективным введение постоянного узкоспециализированного обучения на рабочем месте. О необходимости повышения квалификации персонала в форме обмена опытом между отделениями внутри фирмы заявили 22% руководителей.

Каждый второй руководитель считает, что его подчиненным для работы не хватает узкоспециализированных знаний и навыков по профилю деятельности, каждый четвертый заявил о недостатке коммуникативных навыков. Каждый третий из опрошенных руководителей признал, что персоналу не хватает навыков самоорганизации.

Наиболее прогрессивными формами обучения на рабочем месте опрашиваемые считают групповые занятия, стажировки, тренинги, наставничество.

Оптимальным периодом для прохождения сотрудниками повышения квалификации (повторного обучения на рабочем месте) 35% руководителей считают период не менее одного раза в год и 29% не менее одного раза в полгода. 58% респондентов считают, что обучать необходимо выполнению конкретных и практических заданий по специальности, 40 % считают необходимым проводить обучение согласно должностным требованиям [30].

На основании полученных результатов были сделаны следующие выводы:

Руководители относятся к процессу обучения кадров на предприятии как части единой организационной системы существующих бизнес-процессов предприятия. Такой подход к обучению на рабочем месте обусловлен пониманием зависимости экономических показателей работы компании от профессиональной грамотности персонала. Руководители уверены, что увеличение финансовых показателей предприятия зависит от повышения производительности труда, на которое можно влиять повышением квалификации персонала.

Большинство руководителей сходится во мнении, что каждый сотрудник должен проходить обучение не менее раза в год, а лучше дважды в год. Наилучшей формой обучения на рабочем месте опрашиваемые считают дистанционное обучение с использованием видеофильмов, интерактивных заданий в электронном виде, с обязательным применением технических средств обучения. Директора и руководители высшего уровня проблему выбора направлений повышения квалификации рассматривают с точки зрения функциональных узкоспециализированных задач и сложившейся системы распределения сфер ответственности между подразделениями.

В среде руководителей негосударственных компаний сложилось несколько подходов к процессу обучения персонала. Инструментальный подход к обучению выражается в прямом действии: осознали потребность в повышении квалификации определенной категории персонала и тут же ее удовлетворили, не вдаваясь в подробности. Альтернативным являются личностный подход при индивидуальном рассмотрении потребностей каждого работника и экономический подход, где во главу угла ставится экономический эффект от повышения производительности труда или снижения доли брака после обучения.

Часть руководителей подходит избирательно к проведению обучения, критерием выбора при этом является стаж работы сотрудника в организации. Другая часть руководителей хочет, чтобы в компании было организовано обучение для любых категорий работников. В целом организацию систем повышения квалификации в компаниях республики пока нельзя признать сбалансированной и включенной принятой в общий управленческий процесс. В фирмах отношение к обучению кадров зачастую не отвечает целям и потребностям экономической деятельности, а осуществляется по остаточному принципу.

На нынешнем этапе функционирования предприятий основное внимание уделяется приобретению сотрудниками дополнительных профессиональных, узкоспециализированных знаний. При этом заявлена потребность в обучении общим управленческим навыкам.

Наибольший интерес для негосударственных предприятий представляют программы и краткосрочные курсы, которые могут дать конкретные практические рекомендации. В то же время руководители устойчиво развивающихся компаний отдают предпочтение организации внутрифирменных программ повышения квалификации и созданию внутренних институтов и бизнес-школ.

То есть можно сделать вывод, что, анализируя происходящие тенденции и опыт зарубежных стран, предприятия России могут добиться существенных успехов в развитии персонала.

**2. Анализ управления процессом повышения квалификации на примере Группы Компании «ПСБ»**

**2.1 Общая характеристика Группы Компаний «ПСБ»**

Группа компаний «ПСБ» - одна из современных и прогрессивных на Юго-Востоке Татарстана.

Группа компаний "ПСБ" начала свою деятельность в 1998 году, с создания предприятия, основным направлением которого являлся ремонт и отделка помещений.

Компания «ПСБ» сегодня - это строительство зданий и сооружений, высококачественная отделка любой сложности европейского уровня внутренних помещений административных, общественных и жилых зданий, включая электромонтажные и сантехнические работы, монтаж и ремонт систем отопления, вентиляции, устройство кровель, дизайн интерьера и экстерьера, производство высокохудожественных металлических изделий, изготовление и продажа пенобетона, изготовление тротуарной и облицовочной каменной плитки, производство сухих смесей.

Группа Компаний «ПСБ» состоит из следующих структурных подразделений:

Торговля

Торговый Дом «ПСБ» на сегодняшний день это сеть розничных магазинов, крупнейший оптовый склад, и отдельное оптовое направление в торговле строительно-отделочными материалами на Юго-Востоке Татарстана. Компания имеет свыше 1300 кв.м. торговых площадей. В выставочных залах Торгового Дома к продаже представлено более 20 000 наименований товара, работают склады площадью более 2500 кв.м.

Набирает темпы оптовая продажа строительно-отделочных материалов. Растущая география клиентской базы оптового отдела охватывает практически весь Юго-Восток Татарстана. Индивидуальный подход к каждому клиенту - важный принцип деятельности этого направления.

Огромное желание сделать ремонт доступным и создать максимально удобные условия для тех, кто делает ремонт или строит в возможности приобрести все для ремонта в одном месте, при этом получив качественную консультацию специалистов о характеристиках и способе применения того или иного товара сподвигло на открытие в июле 2002 года магазина строительно-отделочных материалов - Торговый Дом "ПСБ" в г. Бугульма, в 2003 году Торговый Дом "ПСБ" в г. Азнакаево.

Строительство

С 1998 года «ПСБ» известна на рынке строительных и ремонтных услуг как надежный и добросовестный партнер, обладая большим опытом работы специализируется на сдаче объектов «под ключ».

Компания производит строительные работы, выполняет любые виды ремонта зданий, офисов, отдельных помещений и квартир.

Компания «ПСБ» производит следующие виды работ:

* строительно-монтажные работы;
* общестроительные и отделочные работы;
* сантехнические работы;
* электромонтажные работы;
* монтаж и ремонт систем отопления и вентиляции;
* устройство кровель.

Производство

**Художественная ковка**

Одним из стремительно развивающихся и перспективных направлений Компании «ПСБ» является изготовление металлоизделий. Имеется все необходимое оборудование для изготовления металлоконструкций различного назначения. Компания «ПСБ» обеспечивает полный спектр услуг от проведения замеров до установки готовых изделий.

**Швейное производство**

Постоянно развивается и совершенствуется одно из направлений деятельности Группы Компаний «ПСБ» - **изготовление эксклюзивных моделей штор, покрывал, скатертей, жалюзи**.

Профессиональные дизайнеры, швеи создают высококачественные изделия любой сложности. Салоны штор Компании открыты в городах Бугульма, Азнакаево, Лениногорск.

**Тротуарная плитка**

Тротуарная плитка - технологичный материал, позволяющий производить укладку дорожек и площадок любых размеров и конфигураций. Укладка плитки по песчаному основанию придаёт покрытию множество преимуществ по сравнению со сплошным асфальтобетонным покрытием

**Облицовочная плитка**

Кроме тротуарной плитки осуществляется изготовление облицовочных плит имитирующих каменную кладку. Усовершенствованная технология производства обеспечивает долговечность в различных климатических условиях и великолепный декоративный вид. Эта продукция позволяет придать домам надежность, не вступая в противоречие с красотой, и удовлетворить потребность в красивой и долговечной отделке фасадов и интерьеров.

Сухие строительные смеси «Tris»

В настоящее время завод выпускает широкий спектр продукции, который включает в себя отделочные смеси общестроительного назначения:

* клея, предназначенные для работы в условиях повышенной влажности, высоких температур и прочности сцепления;
* штукатурки гипсовые и цементные для наружных и внутренних работ;
* шпатлевки повышенной эластичности;
* наливные полы для базового и финишного выравнивания;
* смеси экономичные и смеси повышенного качества;
* объём выпускаемой продукции до 500 тонн в месяц.

Компания стремится постоянно совершенствоваться и идти в ногу со временем, широко используя современные компьютерные и операционные системы. В своей отрасли производится тщательный мониторинг всего происходящего. Это позволяет оперативно реагировать на любые инновации и предлагать клиентам самый полный спектр услуг. [50 С.42]

Коллектив группы компаний "ПСБ" - это единство инициативных и грамотных специалистов, которые регулярно посещают профильные выставки, семинары, тренинги и конференции в рамках корпоративной программы совершенствования и обучения персонала.

Персонал предприятия – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятия. Персонал, работающий на предприятии, представляет собой главную ценность компании. Поэтому необходимо проводить тщательный анализ всех кадров.

В настоящее время на предприятии работает 274 человека.

Все работники предприятия делятся на две группы:

* производственный персонал;
* управленческий персонал.

Производственный персонал осуществляет трудовую деятельность в производстве, где преобладает доля физического труда. Этот персонал обеспечивает выпуск продукции, ее обмен сбыт и сервисное обслуживание.

Управленческий персонал – осуществляет трудовую деятельность в процессе управления производством, где преобладает доля умственного труда, они заняты переработкой информации.

Структура и численность персона компании «ПСБ» представлена в таблице 3.

Таблица 3

**Анализ численности и структуры персонала**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 | 2006/2007 | 2007/2008 |
| Руководители | 5 | 7 | 6 | 2 | -1 |
| Руководители отделов | 18 | 19 | 18 | 1 | -1 |
| Специалисты | 37 | 40 | 40 | 3 | 0 |
| Производственный и обслуживающий персонал | 70 | 74 | 80 | 4 | 6 |
| Рабочие | 120 | 125 | 130 | 5 | 5 |
| Всего: | 250 | 265 | 274 | 15 | 9 |

Источник: на основе собственных исследований

Очень важным показателем солидности организации является квалификация персонала. В компании трудятся специалисты разного профиля. Компания регулярно проводит обучение своих сотрудников. Современные методы работы с персоналом, профессионализм, опыт и высокая мотивация сотрудников существенно повышают эффективность работы нашей организации.

**Рис. 2 Структура численности руководителей и специалистов по образованию**

Состав работников по образованию характеризуется следующими данными: большая часть руководителей и специалистов имеют высшее образование. На руководящих должностях работают специалисты с большим практическим опытом работы по данному профилю, обладающие необходимыми организационными, деловыми, профессиональными и личностными качествами, умеющие принимать правильные решения.

Компания «ПСБ» постоянно развивается и растет. В планах Компании - внедрение свежих идей, технологий и инноваций.

За годы работы, компания «ПСБ» успешно реализовала самые разные требования заказчиков. На протяжении этого времени, сотрудники компании активно работают над расширением спектра услуг и наименований предлагаемой продукции. Удалось, привлечь внимание, как корпоративных клиентов, так и частных лиц. С уверенностью можно говорить о том, что компании приходиться бороться за каждого клиента. Об этом свидетельствует жесткая конкуренция на региональном рынке. Данные о потенциальных клиентах представлены в таблице 4.

Из данной таблицы видно, что компания «ПСБ» функционирует в тесном кругу конкурирующих организаций во всех сферах своей деятельности. Когда мы говорим о конкурентных преимуществах в современных условиях важно иметь ввиду показатели нефинансового характера оценивающих удовлетворенность клиентов, эффективность внутренних бизнес-процессов, потенциал сотрудников в целях обеспечения долгосрочного финансового успеха компании. Контроль качества товаров и услуг целиком должен осуществляться самим производителем через механизмы спроса и конкуренции. Оценка эффективности, основанная на финансовых, а также нефинансовых показателях, в сложившихся условиях имеют решающее значение. Таким образом, на конкурентном рынке необходимо чётко следовать выбранной стратегии. В основе деятельности должны лежать основополагающие принципы функционирования организации, такие как миссия и видение. Ошибка в действиях - потерянное время, а результат - поражение.

Таблица 4

**Список потенциальных конкурентов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование | Город |
| Сфера деятельности: строительство |
| 1 | ООО «Вектор» | Бугульма |
| 2 | ООО «БП СМП» - 189 | Бугульма |
| 3 | ООО «СМУ – 127» | Бугульма |
| 4 | ООО «СУАР» | Бугульма |
| 5 | ООО «Стройремсервис» | Бугульма |
| 6 | ООО «Жилсервис» | Бугульма |
| 7 | ООО «Стройгарант» | Бугульма |
| 8 | ООО «Прораб» | Бугульма |
| 9 | ООО «Водолей» | Бугульма |
| 10 | ООО « Альтернатива» | Бугульма |
| 11 | ООО «Стройгарант» | Бугульма |
| 12 | ТСЖ «Нефтяник» | Бугульма |
| Сфера деятельности: металлообработка |
| 13 | Фирма 1 (около автоколонны 1188) | Бугульма |
| 14 | Фирма 2 (Нефтяников 57) | Бугульма |
| Сфера деятельности: оптовые продажи |
| 15 | «Карат» | Альметьевск |
| 16 | «СОМ» | Бугульма |
| 17 | «Колор» | Бугульма |
| 18 | «Стройрынок» | Бугульма |
| 19 | Стройрынок «Нарышево» | Октябрьский |
| Сфера деятельности: розничные продажи |
| 20 | «Евроинтерьер» | Альметьевск, Лениногорск,  |
| 21 | «Агава» | Альметьевск |
| 22 | «Стройка» | Лениногорск |
| 23 | «Колор» | Бугульма |
| 24 | «Азбука Дома» | Бугульма |
| 25 | «Стройрынок» | Бугульма |
| Сфера деятельности: шторы-жалюзи |
| 26 | «Прома-А» | Бугульма |
| 27 | «Золушка» | Бугульма |
| 28 | «Мир тюля» | Бугульма, Лениногорск |
| 29 | «Элегант» | Лениногорск |
| 30 | «Адель» | Азнакаево |
| Сфера деятельности: производство тротуарной плитки |
| 31 | ООО «Актюбинская плитка» | Актюба |
| 32 | «Стройкам» | Альметьевск |
| 33 | ООО «СМУ – 33» | Альметьевск |
| 34 | «Электрик-сити» | Лениногорск |
| 35 | ОАО «ЛЗЖБИ» | Лениногорск |
| Сфера деятельности: производство сухих смесей |
| 36 | «Юнис» |  |
| 37 | «Старатели» | Новоспасское |
| 38 | Завод «Болорс» | МО д. Ротмирово |

Источник: собственные исследования

Из таблицы 4 можно сделать вывод, что большинство компаний работают в одной отрасли. Компания «ПСБ» добивается успеха, выбрав стратегию диверсификации. При диверсификации большая часть прибыли обеспечивается одним - двумя ключевыми видами деятельности. Диверсификация необходима, если перспективы прибыльности в ключевом бизнесе исчерпаны. Цель диверсификации - повышение стоимости акций компании за счет того, что группа разных компаний в составе корпорации работает эффективнее, чем каждая из них работала самостоятельно; таким образом, достигается эффект 1+1=3. Привлекательность освоения новой отрасли определяется по трем критериям: привлекательность отрасли, затраты на вхождение в отрасль и дополнительные преимущества. [19 С.38]

Делая выводы по данному пункту нужно сказать, что компания «ПСБ» занимает лидирующие позиции на региональном рынке. Данное преимущество достигалось с годами по мере развития и расширения направлений деятельности за счет умелого руководства, сплоченности коллектива, профессионализма сотрудников. Поэтому в планах компании постоянное совершенствование, развитие, нацеленность на клиентов и их полное удовлетворение.

**2.2 Анализ системы управления персоналом на примере группы компаний "ПСБ"**

Работа с персоналом в группе компаний "ПСБ" осуществляется под руководством заместителя генерального директора, отделом кадров.

Основной задачей отдела кадров является обеспечение потребности группы компаний "ПСБ" в кадрах, повышение квалификации персонала, постоянная и целенаправленная работа с сотрудниками предприятия для создания коллектива с высоким потенциалом развития, способного успешно решать все сложные задачи для достижения целей организации.

Основными функциями, выполняемыми кадровой службой являются:

1. Прогнозирование текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее обеспечения, заключение договоров с учебными заведениями на подготовку специалистов, разработка и реализация мер по стабилизации трудового коллектива.

2. Планирование и регулирование движения и профессионально-квалификационного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения.

3. Планирование и обеспечение непрерывной подготовки и переподготовки кадров с учетом потребностей производства.

4. Принятие управленческих решений по вопросам труда, кадров и изучение потребностей и интересов различных категорий работников.

5. Использование всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовым вкладом.

6. Создание таких условий, при которых интересы работников отождествляются с интересами предприятия.

Работа кадровой службы и руководящего состава неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из целенаправленных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Так, подбор персонала в группе компаний "ПСБ" сводится к созданию необходимо резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа проводится буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнение в связи с истечением срока договора найма. [6 С.72]

Набор кадров организация ведет как из внешних, так и внутренних источников. Данная организация предпочитает проводить отбор в основном внутри своей организации. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к организации.

Если группа компаний решило прибегнуть к набору работников из вне, в этом случае публикуется объявление в газетах и через средства массовой коммуникации. Иногда специалисты отдела кадров обращаются в агентства по трудоустройству.

Результаты отбора персонала представлены в таблице 5

Таблица 5

**Отбор персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2007  | 2008  |
| Принято всего, из них:- руководители - специалисты - служащие - рабочие | 2222858 | 5122060 |
| Набор за счет внутренних источников  | 20 | 27 |
| Набор за счет внешних источников  | 88 | 70 |

Источник: на основе собственных исследований

Также следует отметить, что на предприятии ведется постоянная работа по развитию кадров, которая предполагает периодическое обучение работников.

Обучение персонала в данной организации проводится:

- при введении новых стандартов работы;

- при возникновении требований повышения эффективности работы;

- при появлении новых технологий;

- при повышении запросов клиентов или заказчиков;

- при переводе работников на новые должности;

- при введении новых стандартов бухгалтерской отчетности;

- при нововведениях.

Основной задачей повышения квалификации руководящих работников, специалистов и рабочих является повышение уровня квалификации всего персонала, с целью формирования у работников профессионализма.

Так в 2007 году в компании повысили свою квалификацию 54 человека, в 2008 году –более 100 человек.

Данные о количестве человек, прошедших обучение представлены в таблице 6.

Таблица 6

**Обучение и повышение квалификации персонала, чел.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категории персонала  | 2007 | 2008 |
| Руководители  | 4 | 5 |
| Специалисты  | 34 | 36 |
| Рабочие  | 18 | 25 |
| Всего  | 56 | 66 |

Источник: на основе собственных исследований

Организация обучения и повышения квалификации требует определенных затрат.

Динамика средств затраченных на обучение приведена в таблице

Как видно из таблицы, наблюдается положительная динамика в количестве человек, прошедших обучение, однако расходы на обучение также повысились, это обусловлено не только увеличением численности обучаемого персонала, но и повышением затрат на обучение.

Таблица 7

#### **Динамика средств на обучение**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Персонал |  |  | Измене-ние, «+», «-» |
| Кол. чел. | Сумма тыс. руб. | Кол. чел. | Сумма, тыс. руб. |  |
| Руководители +Специалисты +Рабочие | 54 | 152305 | Более 100 | 307752 | 155447 |
| Итого | 54 | 152305 | Более 100 | 307752 | 155447 |

Источник: на основе собственных исследований

После обучения проводится оценка:

- уровня профессиональных знаний работника;

- производственной деятельности работника;

- личностных качеств работника исходя из требований рабочего места.

Лояльное отношение к организации предполагает верность (лояльность) сотрудника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранение собственности организации. Выделяя при наличии лояльных сотрудников руководители могут рассчитывать на проявление инициативы, на инновационные предложения, повышающие производительность труда и позволяющие с большей эффективностью решать проблемные вопросы. Сохранность секретной информации, терпимость к временным трудностям, соблюдение дисциплины, готовность к обучению и развитию - все это для лояльных работников следствие не страхов потери места работы, денег, наказания, а следствие верности компании и ощущения единства. [27 С.59]

В группе компаний "ПСБ" вкладывают значительные средства в развитие персонала, программы страхования, льготный отдых и медицинское обслуживание для работников и их семей. Для определения уровня лояльности на предприятиях проводятся диагностические исследования - чаще всего - опросы и тестирования, разрабатываемые психологами и специалистами по социологии организаций. Также на лояльность персонала влияет стаж работы.

Таблица 8

**Стаж работы**

|  |
| --- |
| Стаж работы |
| От 1-3 лет | От 3-5 лет | От 5-10 лет |
| ИТР | 10 | 15 | 25 |
| Рабочие  | 100 | 55 | 35 |

Источник: на основе собственных исследований

Для повышения лояльности персонала компании, его нужно правильно мотивировать.

Для мотивации рабочего персонала и ИТР компания «ПСБ» грамотно использует четыре ключевых инструмента мотивирования:

- материальное вознаграждение,

- карьерное и профессиональное развитие,

- корпоративная культура,

- нематериальное стимулирование.

Материальное стимулирование компании делится на два вида исчисления заработной платы работников:

1) исчисление заработной платы труда по результатам работы компании (сдельная оплата труда);

2) исчисление заработной платы по базовой оплате труда (повременная оплата труда).

#### Виды оплаты труда.

В компании применяются два вида оплаты труда: повременная и сдельная.

1. **Повременная**

ЗП **= +**

**Премия ССП**

 **Оклад**

1. **Сдельная**

 **Премия за выполнение плана**

 **Коэфф.**

**перевып.**

 **плана**

**Премия ССП**

**Перем.часть**

 **ЗП= ( + ) \* +**

Карьерное и профессиональное развитие

Решая стратегические вопросы, руководство компании грамотно использует инструмент карьерной и профессиональной мотивации. Компания стремится постоянно повышать статус своих работников. Это не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы, за которым часто следует повышение в должности, приглашение сотрудника в качестве эксперта, лектора, что говорит о высокой оценке его профессиональных качеств. [43 С.61]

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение гармоничного взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной ее частей. Это взаимодействие предполагает решение ряда задач, а именно:

* изучение карьерного потенциала нового сотрудника и потенциала коллег;
* достижение взаимосвязи целей нового сотрудника и целей организации;
* выявление и устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможности для развития;
* выявление критериев служебного роста, используемых в компании;
* определение путей служебного роста в компании.

Для компании очень важен процесс планирования и контроля внутриорганизационной карьеры, который заключается в том, что с момента принятия нового сотрудника в компанию и до предполагаемого увольнения с места работы, компания организовывает горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Для компании очень важно, что бы каждый работник знал не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, что бы рассчитывать на продвижение по службе. [46 С.382]

Для этого каждый сотрудник проходит тесты на выявление мотиваторов, ожиданий от работы, выявление потенциала, которые существенно влияют на эффективную работу в компании. По результатам тестирования выстраивается «карьерная лестница» на каждого сотрудника компании.

Компания заботится о профессиональном развитии сотрудников: имеется достаточное количество профессиональной литературы, которая постоянно обновляется, ведется постоянное получение периодической литературы по всем направлениям деятельности компании.

Корпоративная культура и нематериальное мотивирование

В целях достижения поставленных задач, компания для поощрения своих работников использует и нематериальные стимуляторы:

– Компания внимательна к своим сотрудникам. Организация делает различные подарки своим сотрудникам к памятным датам: дню рождения, новому году; ценные подарки сотрудникам-юбилярам на 50, 55 и 60 лет, рождение ребенка.

–Компания думает о досуге своих работников. Она организовывает различные корпоративные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это профессиональные праздники, внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям: юбилею фирмы, новый год, загородные и экскурсионные поездки.

– Компания проводит внутрифирменные соревнования: среди сотрудников розницы и оптового направления проводятся конкурсы «лучший продавец месяца» и «лучший продавец года», среди работников строительного подразделения - «Лучший прораб», среди водителей – «Лучший водитель» и др.

– Компания заботится о своих сотрудниках не только, когда они находятся на рабочих местах, но и оплачивает нерабочее время сотрудников: отпуск, период временной нетрудоспособности, декретный отпуск.

– Компания признательна своим сотрудникам. Она замечает успехи и старания своих сотрудников и отмечает их похвалой и публичными регалиями.

– Компания стремится организовать удобные и эргономичные рабочие места. Работник имеет возможность самостоятельно организовать собственное рабочее место, а компания предоставляет для этого всё необходимое: офисную мебель, оргтехнику, канцелярские принадлежности, др.

– Компания заботится о безопасности своих сотрудников. Помещения компании оснащены системами охранно-пожарной безопасности, в т.ч. «кнопками» экстренного вызова милиции, системой видео-наблюдения.

– Компания экономит личное время сотрудников. Для удобства и сокращения времени, затрачиваемого сотрудниками на дорогу к месту работы, организацией организован автобус, доставляющий работников на работу, и обратно домой. [24 С. 82]

– Компания заботится о здоровье своих работников. В офисном помещении организации установлен фильтр для очищения и обогащения питьевой воды. Для работников оборудовано специализированное место приёма пищи в обеденный перерыв. Кроме того, компания регулярно обеспечивает своих работников спец. одеждой (в зимний период это утеплённая спец. одежда), а также средствами защиты и личной безопасности.

Проанализировав систему управления персоналом на предприятии можно сделать следующий вывод: на данном предприятии правильная система отбора персонала, как было отмечено выше, руководство предпочитает вести набор, как правило, среди своих работников. Это положительно сказывается на деловой карьере работников и их заинтересованности в результатах труда, с другой стороны на предприятие приходят новые талантливые люди, с новыми идеями, современными взглядами.

**2.3 Оценка действующей системы повышения квалификации персонала на примере группы компаний "ПСБ "**

Одним из распространенных видов повышения квалификации в данной организации является корпоративное обучение.

Корпоративное обучение в группе компаний "ПСБ" проводится посредством тренингов, семинаров и консультаций, которое позволяет предоставить наиболее практические методики и инструкции, отрабатывать и закреплять навыки и умения позволяющие организовать работу в отделе продаж, или магазине максимально эффективно, выстроить систему, которая оперативно реагирует на все изменения на рынке. Мотивировать участников программ обучения на использование полученных знаний в своей повседневной деятельности

Тренинг профессиональных навыков группы компаний "ПСБ " используется для:

– пополнения недостающих знаний;

– исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;

– доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;

– закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций (обслуживание клиентов, качество продукции).

В данной компании отдается предпочтение двум основным моделям подготовки рабочих кадров.

1. Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии.

2. Обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

В процессе корпоративного тренинга проводилось обучение сотрудников Курашкина С.В., Климиной Ю.Ю.,Якуповой Р.Р.

1) Торговые представители оптовых не прямых и прямых продаж

Рассмотрим этапы тренинга Курашкина С. В.

В ходе беседы были заданы следующие вопросы:

- Как устанавливать контакт со всеми участниками продажи;

- Как эффективно проводить презентацию своего товара и предложения;

- Как эффективно вести переговоры о цене;

- Как устанавливать долгосрочные взаимоотношения;

- Как отслеживать прохождение заказа и прогнозировать доходы.

- Как вести телефонные переговоры.

- Как решать возникающие проблемы.

Курашкина С подробно рассказала о своих должностных обязанностях по реализации брусчатки, стандартах ведения телефонных переговоров, раскрыла этапы работы с клиентами, а также подробно описала свои действия в случае с дебиторской задолженностью. По итогам тренинга Курашкина С была аттестована.

2. Продавцы розничных магазинов и салонов.

Рассмотрим процесс аттестации консультанта **Климиной Ю.Ю.**

Ей были заданы следующие вопросы:

- Как осуществляется возврат товара ненадлежащего качества, проданного в кредит?

- Если Клиент внес предоплату за товар, но товар в срок не поступил. Какой процент уплачивает Продавец за каждый день просрочки?

- Правила пожарной безопасности. У кого находятся ключи от запасного выхода? Какие запасные выходы вы знаете?

- Пользуетесь ли вы своими правами?

- Стандарты ведения телефонных переговоров.

- Возврат товара ненадлежащего качества.

- Предоставление дисконтных карт.

- Должностная инструкция.

- Стандарты работы консультантов

Консультант подробно раскрыла стандарты работы консультантов розничной торговли, раскрыла каждый пункт этапов продаж, рассказала о том, как нужно вести телефонные переговоры с Клиентом, должностные обязанности по предоставлению дисконтных карт. Ответы были обдуманные, полные.

Членами комиссии были даны следующие рекомендации: Более подробно изучить Закон о защите прав потребителей при продаже товаров потребителям. (глава 2 Закона).

Консультант Климина Ю.Ю. считать аттестованной.

3. Руководители отделов продаж, супервайзеры, территориальные менеджеры продаж.

Рассмотрим процесс беседы Якуповой Р.Р**.**

- Ей были заданы следующие вопросы:

- Какие основные функции менеджера по продажам

- Какова роль менеджера в продажах

- Как проводить обучение и развивать торговый персонал

- Как нанимать торговый персонал

- Как планировать штат торгового персонала

- Как искать кандидатов

Якуповой Р.Р**.** полностью раскрыл ряд заданных вопросов, подробно описал координацию и контроль работы торговых агентов.

Прежде чем начать программу обучения, группа компаний "ПСБ" проводит оценку и анализ своих потребностей в обучении и развитии персонала. Затем на основе полученной информации с учётом специфики деятельности, товарного ассортимента и рынка сбыта принимаются программы обучения и развития персонала, полностью адаптированные под нужды и задачи компании.

Разработка и проведение корпоративного обучения в "ПСБ" проходит через несколько этапов:

1 Этап: Определение потребности компании.

-прояснение целей и задач обучения; ожидаемых результатов обучения; категории, количества персонала и т.д.

-формирование понимания существующей ситуации

-определение формата обучения

-оценка и выбор программ обучения, развития

-определение сроков обучения

Диагностика участников:

-интервью с группой торговых представителей: определение проблемных зон (в развитии персонала); определение и формирование готовности к обучению; мотивация персонала на изменения

-возможно анкетирование на определение уровня знаний по технологии продаж и владения инструментами продаж

2 Этап: принятие программы обучения и адаптация материалов

В процессе принятия программы обучения учитывается менталитет потенциальных покупателей, и экономическая среда рынка сбыта компании.

В программе обучения используются примеры и тренировочные модели с конкретным товаром или услугой, и с конкретными коммерческими ситуациями компании заказчика.

3 Этап: Проведение программы обучения

 Формат проведения обучения тренинг

Тренинги проходят в интерактивном режиме

Методы:

-ролевые игры и упражнения

-выполнение и анализ письменных и устных заданий

-практическая отработка навыков в форме моделирования рабочих ситуаций, задачи решаются путем совместного поиска решений всеми участниками рабочей группы

4 Этап: Посттренинг

 Цель: закрепление сформированных навыков, анализ и решение сложных рабочих ситуаций.

-через три, недели после основной части тренинга проводится консультационная сессия, продолжительностью: 2-4 часа для всех участников тренинга.

-в течении года поддерживается интерактивное общение с тренером (телефон, email)

-тестирование участников обучения на предмет усвоения полученных знаний.

-выборочный, или постоянный мониторинг работы торгового персонала

-передача компании заказчику методику обучения и учебные материалы для проведения самостоятельного обучения.

Помимо корпоративных тренингов группа компаний "ПСБ" так же практикует аудио– и видео тренинги . Данные виды тренинга применяются без отрыва от производства, и в сравнении с корпоративными тренингами, проводимыми в основном тренером извне, аудио- и видео тренинги менее затратные. [14 С.97]

Еще одним видом повышение квалификации персонала является тестирование (Приложение №2)

Обучение по охране труда производится в соответствие с требованиями Гост 12004-90 ССБТ от 13 января 2003 года №1-29 по разработанным и утвержденным программам обучения для работников основных профессий и по часовой программе для руководителей специалистов. Для работников которому требуется дополнительное обучение по промышленной безопасности , обучение проводится на курсах учебных комбинатов.

Помимо корпоративных тренингов группа компаний "ПСБ" так же практикует аудио– и видео тренинги . Данные виды тренинга применяются без отрыва от производства, и в сравнении с корпоративными тренингами, проводимыми в основном тренером извне, аудио- и видео тренинги менее затратные.

Оценив действующую систему повышения квалификации можно сделать следующие выводы:

Во-первых, группа компаний "ПСБ" широко применяет групповое обучения повышения квалификации;

Во-вторых, практикует аудио– и видео тренинги;

В-третьих, одним из видов повышение квалификации персонала является тестирование, обучение по охране труда.

В заключение данной главы можно сказать, что руководство компании грамотно использует инструмент карьерной и профессиональной мотивации. Компания стремится постоянно повышать статус своих работников. Это не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы, за которым часто следует повышение в должности, приглашение сотрудника в качестве эксперта, лектора, что говорит о высокой оценке его профессиональных качеств.

**3. Совершенствование управления процессом повышения квалификации персонала кампании**

**3.1 Разработка проекта рекомендации и предложений по улучшению процесса повышения квалификации персонала**

Новинки на рынке услуг по обучению и развитию персонала всегда пользовались особым вниманием и популярностью. Можно отметить, что среди методов обучения есть такие, которые пока практически не представлены в России, но широко используются на западных предприятиях. К ним можно отнести: case- study, Secondment, взаимодействие с Вузами и shadowing, коучинг.

Проанализировав процесс обучения и повышения квалификации в группе компаний «ПСБ» предложим применение западного опыта повышения квалификации персонала на предприятие.

Case-study. Этот метод предполагает переход от метода накопления знаний к деятельностному, практико-ориентированному относительно реальной деятельности управленца подходу. Это один из самых испытанных в немецкой практике повышения квалификации руководящих кадров метод обучения навыкам принятия решений и решения проблем.

Цель этого метода — научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбирать альтернативные пути решения, оценивать их, находить оптимальный вариант и формулировать программы действий.

При анализе конкретных ситуаций особенно важно то, что здесь сочетается индивидуальная работа обучающихся с проблемной ситуацией и групповое обсуждение предложений, подготовленных каждым членом группы. Это позволит руководителям компании "ПСБ" развивать навыки групповой, командной работы, что расширит возможности для решения типичных проблем. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения обучающиеся получат возможность развивать навыки анализа и планирования.

Разработка практических ситуаций может происходить двумя путями в компании: на основе описания реальных событий и действий или на базе искусственно сконструированных ситуаций. Слушатели намного более заинтересованы в анализе практических ситуаций, сюда можно отнести проблемы, с которыми сталкиваются руководители компании "ПСБ" в условиях нестабильной экономической обстановки, а также типичные проблемы, решаемые руководящими работниками разных уровней.

Подводя итог анализу метода case-study, необходимо отметить значимость этого метода для формирования специальной, методической и коммуникативной компетенции у слушателей в:

* установлении межпредметных связей;
* аналитическом и системном мышлении;
* оценке альтернатив;
* презентации результатов проведенного анализа;
* оценке последствий, связанных с принятием решений;
* освоении коммуникативных навыков и навыков работы в команде.

Secondment - это разновидность ротации сотрудников, точнее, обмен персоналом. Есть официальное определение того, что это такое. Secondment - «прикомандирование» сотрудника на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Такая ротация отличается от обычного перемещения кадров тем, что подобный обмен может быть не только внутренним, когда работники переходят в другой отдел той же компании, но и внешним, при котором людьми обмениваются целые организации, причем, как правило, относящиеся к разным сферам (коммерческие, государственные предприятия, небольшие локальные компании, школы, благотворительные ассоциации). Особенно приветствуют этот метод компании с «плоской» структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развития у них дополнительных навыков. Обмен может быть как непродолжительным (около 100 часов рабочего времени), так и длительным (до года). Такая программа подходит абсолютно для всех сотрудников (менеджеров, специалистов, технического персонала и т.д.). Оплачивает труд человека, который перешел осваивать новые навыки в другую организацию, как правило, его реальный работодатель, т.е. компания, которая его «командировала». Заработная плата может начисляться из разных бюджетов: на обучение и развитие кадров, на связи с государственными структурами (если он направлен в госучреждение), на благотворительность (если он работает в благотворительной организации). Лишь иногда оплата работы такого сотрудника возмещается принимающей организацией.

Сам сотрудник в этом случае:

* получает возможность личного развития;
* приобретает разнообразный опыт работы в проектах;
* повышает свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах;
* приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач.

Принимающая компания получает ресурсы для своих проектов и сотрудника, которому можно получить практически любую работу. «Отдающая» сторона:

* улучшает навыки своих сотрудников ;
* укрепляет командную работу и кросс-функциональное взаимодействие;
* повышает моральный дух коллектива, мотивацию персонала;
* развивает сеть контактов;
* строит репутацию хорошего работодателя, ориентированного на интересы общества.

Безусловно, secondment можно расценить как метод развития персонала, т. к. в этом случае сотрудники осваивают новые навыки, технологии работы и пр. [23 С.74]

Как это происходит на практике? К примеру, специалиста отдела по обслуживанию клиентов направляют для получения новых знаний и опыта в управлении непрерывной цепью поставок к поставщикам или клиентам компании. Например, начальника отдела кадров группы компаний "ПСБ", работая на разных должностях в службе маркетинга другой компании, делает для себя настоящие открытия - как можно применять маркетинговый инструментарий в работе. Именно secondment дает возможность получить те навыки и знания, которые нельзя приобрести никаким другим способом. Конечно, при осуществлении процесса secondment встречается много подводных камней и сложностей. Например, насколько безболезненно пройдет адаптация сотрудника в новой для него обстановке и каким будет его возвращение на прежнее место работы. Метод ценен еще и тем, что является одним из самых малозатратных. При обычном обучении компания выплачивает заработную плату и тратит деньги на оплату тренингов, а в этом случае затраты идут только на заработную плату сотрудника.

Взаимодействие с Вузами. Этот метод предполагает заключение договоров с профессионально- техническими училищами и другими учебными заведениями. Обеспечит двустороннюю тесную связь (практика студентов, работа по профессиональной ориентации молодёжи, направленность работы на определённые предприятия). Для него было бы приемлемо так как выпускники ПТУ представляют собой более стабильный контингент. Во-вторых, при этом возможно сокращение срока выхода на более высокий уровень квалификации рабочих, получивших профессиональную подготовку в системе ПТУ, что в свою очередь ведёт к увеличению производительности труда.

В рамках этой программы компании "ПСБ" необходимо налаживать тесную связь с учебными заведениями города, заключать соглашения со студентами на взаимовыгодных условиях, а именно:

* проводить отбор студентов 4-5 курсов;
* приглашать на практику;
* производить частичную оплату за обучение.

Также можно использовать метод shadowing для тех, кто собирается прийти работать в компанию "ПСБ", - студентов старших курсов университетов и колледжей. Этот способ обучения очень любопытен и, как правило, применяется в компаниях, взаимодействующих с вузами, имеющих программы по отбору выпускников к себе в штат или как минимум готовых брать молодых людей без опыта к себе на работу. Схема действий проста. Предположим, студент хочет стать дизайнером. Компания "ПСБ" даст ему возможность провести у себя день-два рядом с работающим дизайнером, иными словами, «побыть тенью» этого специалиста. Возможно, студенту поручат какое-нибудь незначительное задание, иллюстрирующее процесс и даже возьмут на встречу к клиенту. Таким образом, студент станет свидетелем «одного дня из жизни дизайнера», получая полное представление о том, что представляет собой выбранная им профессия, каких знаний и навыков ему пока не хватает, поэтому его мотивация к овладению знаниями в вузе возрастает.

Перед тем как запустить программу shadowing, компания должна провести ряд тренингов для тех, за кем эти «тени» будут ходить, чтобы специалисты были максимально правдивыми, эффективными и информативными для них. [41 С.49]

Коучинг - это индивидуальная тренировка человека для достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

Эта методика предназначена для расширения возможностей людей, осознавших потребность в изменениях и ставящих перед собой задачи профессионального и личностного роста. Она может быть направлена на реализацию планов в самых различных областях жизни: бизнесе, карьере, образовании, межличностных отношениях и семье.

Все используемые в коучинге методы направлены, главным образом, на то, чтобы сосредоточить внимание человека на целенаправленном действии и побудить его совершить это действие, получив от этого удовольствие.

Если кратко охарактеризовать сферы применения коучинга в компании "ПСБ", то можно сказать, что личностный коучинг поможет ей:

* определять цели и оптимальные шаги их достижения;
* повышать самостоятельность и ответственность консультируемого;
* получать удовлетворение от своей деятельности;
* учиться находить новые пути эффективного сотрудничества;
* быстро принимать нужные решения в трудных ситуациях;
* согласовывать индивидуальные цели с целями организации;
* делать свою жизнь более богатой;
* открывать новые возможности;
* больше зарабатывать и меньше тратить;
* обогащать жизнь новыми продуктивными личными отношениями.

Бизнес-коучинг позволяет эффективно решать следующие задачи:

* создание сплоченных рабочих команд;
* вывод на рынок новых продуктов и услуг;
* нематериальная мотивация персонала;
* управление изменениями;
* выход на новые рынки;
* управление проектами (от отдела до организации);
* увеличение эффективности продаж;
* создание проектных команд;
* формирование конкурентных преимуществ;
* позиционирование товара или компании.
* обучение персонала.

Для достижения поставленных целей в коучинге используются научно обоснованные методы, техники персонального роста и практический опыт. Это процесс самостоятельного развития, который дает клиентам ясное представление о том, кто они, что они делают, к чему стремятся и почему стремятся именно к этому.

Ни один другой метод обучения не принимает во внимание личную историю человека, позволяющую опереться на его лучшие качества.

Например, Шарлотт Парк — глава подразделения обучения и развития персонала манчестерской компании-дистрибьютора инженерных решений BSL Ltd. Она также считает, что выполнение менеджерами роли коучей является важнейшим звеном процессов обучения и развития.

Продолжающийся процесс коучинга, направленный на развитие навыков и знаний, — важнейший инструмент каждого менеджера, участвующего в современном бизнесе. [27 С.22]

На ряду с использованием западных новшеств можно предложить группе компаний "ПСБ" внедрить в свою практику такие методы повышения квалификации персонала как: программированное обучение, учебная дискуссия, деловые и ролевые игры.

Программированное обучение. Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После работы над каждым блоком обучающийся должен выполнить задания, показывающие степень усвоения изучаемого материала.

Преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе. Переход к следующему блоку материала происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Вариантом программированного обучения является компьютерное обучение. Компьютер оценивает ответы обучающихся и определяет, какой материал должен быть предъявлен следующим. Отличительной особенностью компьютерного обучения является то, что обратная связь здесь может быть такой же богатой и красочной, как в современных компьютерных играх со звуковым сопровождением.

Компьютерное обучение в компании "ПСБ" позволит обучающимся очень быстро усваивать предлагаемый учебный материал.

Последние исследования немецких ученых свидетельствуют о том, что, хотя программированное обучение позволяет обучающимся довольно быстро усваивать учебный материал, однако его результаты не имеют решающих преимуществ перед результатами, получаемыми при использовании других активных методов обучения.

Необходимые программы нужно разрабатывать IT-отделом и непосредственно с высшим руководством.

В настоящее время компьютерное обучение является неотъемлемой составной частью других активных методов обучения, применяемых в практике повышения квалификации руководящих кадров в Германии. Например, разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют управлять образовательной организацией, проводить рекламные кампании, вести переговоры.

Учебная дискуссия. Этот метод обучения заключается в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной проблеме в относительно небольших группах обучающихся (от 6 до 15 человек).

Традиционно под понятием «дискуссия» понимается обмен мнениями во всех его формах. Опыт истории показывает, что без обмена мнениями и сопутствующих ему прений и споров никакое развитие общества невозможно. Особенно это касается развития в сфере духовной жизни и профессионального развития человека.

Дискуссия как коллективное обсуждение может носить различный характер в зависимости от изучаемого процесса, уровня его проблемности и, как следствие этого, высказанных суждений.

Хотя в научной педагогической литературе дискуссии не классифицируются по компонентам деятельности (субъекту, объекту, средствам, целям, операциям, потребностям, условиям, результатам), на практике дискуссия рассматривается как универсальное явление, которое, по существу, механически можно переносить без изменения из одной области в другую, например, из науки в профессиональную педагогику или методику обучения профессионально-ориентированному иностранному языку.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т. е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории.

Для руководства компании "ПСБ", при организации учебной дискуссии, результат, как правило, уже заранее известен. Целью здесь является процесс поиска, который должен привести к объективно известному, но субъективно, с точки зрения обучающихся, новому знанию. Причем этот поиск должен закономерно вести к запланированному заданию. Это может быть, на наш взгляд, только в том случае, если поиск решения проблемы (групповая дискуссия) полностью управляем.

Управление здесь носит двоякий характер. Во-первых, для проведения дискуссии руководство создает и поддерживает определенный уровень взаимоотношений обучающихся — отношения доброжелательности и откровенности, т. е. управление дискуссией со стороны руководства будет носить коммуникативный характер. Во-вторых, руководитель управляет процессом поиска истины. Общепринято, что учебная дискуссия допустима «при условии, если преподаватель сумеет обеспечить правильность выводов».

Обобщая сказанное выше, можно выделить следующие специфические черты оптимально организованной и проведенной учебной дискуссии:

1) высокая степень компетентности в рассматриваемой проблеме организатора и, как правило, имеющийся достаточный практический опыт решения подобных проблем у слушателей;

2) высокий уровень прогнозирования решения типичных проблемных ситуаций благодаря серьезной методической подготовке организатора, т. е. относительно низкий уровень импровизации со стороны руководства. Одновременно достаточно высокий уровень импровизации со стороны обучающихся. Отсюда необходимость управляемости руководством процессом проведения дискуссии;

3) целью и результатом учебной дискуссии являются высокий уровень усвоения обучающимися истинного знания, преодоление заблуждений, развитие у них диалектического мышления;

4) источник истинного знания вариативен. В зависимости от конкретной проблемной ситуации это либо организатор, либо обучающиеся, либо последние выводят истинное знание при помощи руководства.

В заключение следует отметить, что этот метод позволит компании "ПСБ" максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит слушателям о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт. [46 С.71]

Учебные групповые дискуссии дают наибольший эффект при изучении и проработке сложного материала и формировании нужных установок. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса знаний и навыков из одной области в другую.

Деловые и ролевые игры. Ряд активных методов обучения получил общее название «деловые игры». Этот метод представляет собой в комплексе ролевую игру с различными, зачастую противоположными интересами ее участников и необходимостью принятия какого-либо решения по окончании или в ходе игры. Ролевые игры помогут группе компании "ПСБ" формировать такие важные ключевые квалификации руководителей, как коммуникативные способности, толерантность, умение работать в малых группах, самостоятельность мышления и т. д. От компании "ПСБ" требуется большая предварительная методическая подготовка при проведении ролевых игр, умение прогнозировать результаты и делать соответствующие выводы.

Большинство немецких ученых в сфере профессиональной педагогики считают, что игровые методы обучения обладают наибольшим потенциалом в обеспечении профессионального развития руководителей, позволяют совершенствовать деятельность и создавать новые модели профессиональной практики, что соответствует целям актуализации управленческого профессионализма в современных условиях.

Деловые игры характеризуются направленностью на снятие определенных практических проблем, приобретение навыков выполнения конкретных приемов деятельности. Необходимость в играх такого типа возникает тогда, когда имеющихся способностей участников управленческой деятельности недостаточно для реализации готовых деятельностных норм, либо происходит рассогласование в деятельности в результате изменения внешних условий. Поэтому возникает потребность в развитии недостающих способностей в процессе деловой игры на особой модельной площадке.

Деловые игры проходят, как правило, в форме согласованного группового мыслительного поиска, что требует вовлечения в коммуникацию всех участников игры. По своей сути этот метод обучения является особой формой коммуникации.

 В любом типе коммуникации один из участников является автором, который выражает свою точку зрения. Второй участник является реципиентом, который, воспринимая авторский текст, строит образ того, что понял, чтобы реконструировать авторскую точку зрения. Третий участник коммуникации в рамках деловой игры может быть критиком, который, опираясь на результаты принятого решения, вырабатывает свою собственную точку зрения, более оформленную и совершенную. Четвертый участник — организатор коммуникации — согласует все виды работ и превращает разрозненные усилия в целенаправленное движение по совершенствованию авторской точки зрения.

Завершается деловая игра подведением итогов, где основное внимание направлено на анализ ее результатов, наиболее значимых для практики. Однако завершающая фаза может быть расширена до рефлексии всего хода игры. Объектами такой рефлексии могут стать: динамика индивидуальных, групповых, межгрупповых траекторий движения мыслительных процессов; динамика образования коллективного мнения на основе изменений в межличностных отношениях; позиционность игроков и межпозиционные отношения и т. д.

Таким образом, анализ функций деловых игр в повышении квалификации менеджера приводит нас к следующему выводу.

Если цель повышения квалификации руководителей высшей школы состоит в том, чтобы освоить действенные модели управления, апробировать новые проекты деятельности организации, то наиболее эффективным методом обучения является игровой. Именно деловая игра обладает возможностью воспроизведения, проектирования и моделирования деятельностно-ориентированных отношений, кооперативных коммуникативных связей с вовлечением представителей различных подсистем организации. Следовательно, у руководителей в процессе обучения развиваются не только организационные, но и методологические, игротехнические способности.

Подводя итог анализу интерактивных методов обучения, применяемых в программах повышения квалификации руководящих кадров, следует отметить, что они повысят способность руководителей разных уровней выявлять и структурировать проблемы, собирать и анализировать информацию, готовить, при необходимости, альтернативные решения и выбирать наиболее оптимальный вариант из ряда альтернатив как в процессе индивидуальной работы, так и во взаимодействии с другими работниками.

Следует также отметить, что немецкий опыт повышения квалификации руководителей на основе интерактивных методов обучения все более широко используется в последнее время в отечественной практике повышения квалификации специалистов.

**3.2 Логическое и экономическое обоснование последствий реализации проекта рекомендации и предложений.**

Причины необходимости развития персонала

Менеджеры часто считают наиболее важными для себя профессиональные и технические аспекты работы. Когда эти функции «осложняются» дополнительными обязанностями, например повышением квалификации персонала, реальная работа иногда страдает. За последнее десятилетие, однако, идея о том, что менеджеры и руководители должны способствовать росту и развитию своих сотрудников, укрепилась и стала ключевой обязанностью этих лиц. Их участие в повышении квалификации кадров важно по следующим причинам.

Руководство людьми означает положительное влияние на них, это один из лучших способов поддержки их развития.

Большинство проблем сводятся к «человеческому фактору». Если вспомнить и проанализировать имеющиеся проблемы, обнаружится, что они зачастую имеют непосредственное отношение к неудовлетворительной коммуникации, несовершенству знаний или навыков, незрелому отношению к работе. Занимаясь подготовкой персонала, развивая его рабочие навыки, вы можете преодолеть целый ряд проблем.

Обучение с отрывом от работы часто неэффективно, и задача менеджеров — провести параллели с текущими заданиями. Действительно, если идеи и подходы, рекомендованные при обучении, противоречат принятым в компании, сотрудники испытывают разочарование, вновь приступая к своей работе. Ваше участие должно снижать вероятность конфликта и разочарования, когда сотрудники применяют вновь приобретенные знания и навыки на своем рабочем месте. [43 С.29]

В успешных организациях создается особая атмосфера, способствующая росту и развитию персонала, действуют постоянные программы повышения квалификации, то есть это не является однократной акцией. Помимо официальных программ обучения имеются возможности для неформальной учебы. Например, исследования в компании Motorola показывают тесную взаимосвязь между формальным и неформальным обучением на рабочем месте. Исследователи подсчитали, что каждый час формального обучения соответствует четырем часам неформальной учебы, в частности практике, проверке полученной информации, поиску взаимосвязи между теорией и практикой.

Преимущества повышения квалификации персонала для организации

Повышение квалификации персонала поможет по следующим ключевым направлениям.

Подбор и расстановка кадров. Перспектива обучения и повышения квалификации привлекает хороших специалистов. Текучесть кадров снижается, поскольку должным образом подготовленные сотрудники получают больше удовлетворения от работы, так как могут полнее себя реализовать, а их усилия получают признание.

Использование новых технологий и производственных систем. Во многих компаниях имеется широкий спектр технологических возможностей, однако некоторые из них не используются из-за отсутствия квалифицированных кадров. Повышение квалификации на рабочем месте, когда начальник организует обучение отдельных сотрудников или небольших групп, служит кратчайшим путем к применению новых технологий.

Качество продукции и услуг. Обучение и повышение квалификации персонала, особенно неформальных лидеров команд и сотрудников, работающих с клиентами, позволяет полнее удовлетворять потребности клиентов.

Выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала. В процессе повышения квалификации проявляют себя сотрудники с потенциальными способностями к руководству и менеджменту, в связи с чем можно строить долгосрочные планы на будущее в масштабах всей организации.

Способность организации действенно реагировать на меняющиеся обстоятельства. Прошедший обучение и повышение квалификации персонал расширяет возможности реагирования на меняющиеся требования клиентов.

Преимущества повышения квалификации персонала для руководителей

Личное участие в повышении квалификации сотрудников способствует самосовершенствованию в следующих направлениях.

Текущие дела. Концентрируя внимание на повышении квалификации персонала, вы тем самым заботитесь о том, чтобы ваши сотрудники учились на ошибках, а не повторяли их. Если вы сами или кто-либо из опытных работников научите людей, что и как нужно делать, у работников появятся новые навыки, круг их обязанностей можно расширить, что сэкономит вам время в будущем.

Потенциальные возможности сотрудников. В отличие от оборудования ценность кадров повышается со временем, благодаря приобретению новых знаний и опыта. Постоянно совершенствуя свои навыки, вы и ваши сотрудники никогда не отстанете от требований времени и сумеете справиться с изменившейся рабочей нагрузкой. Развитие собственных возможностей гарантирует в будущем независимость от других подразделений и консультантов.

Собственные перспективы карьерного роста. Типичная ошибка, когда человек, желая стать незаменимым, стремится сделать все сам. Позаботившись о повышении квалификации своих сотрудников и возложив на них больше ответственности, вы сэкономите силы и время и сможете расширить круг своих обязанностей.

Преимущества повышения квалификации для сотрудников

Гарантированная занятость. Сотрудники, владеющие многочисленными навыками, больше востребованы, поскольку могут приспособиться к меняющемуся характеру работы. Развитие универсальных навыков повышает ценность сотрудника, который может выполнять разную работу в данной организации.

Рабочий потенциал. Персонал, занимающийся развитием своих навыков и желающий их улучшить, может брать на себя дополнительные обязанности. У таких сотрудников больше возможностей для продвижения по службе.

Ослабление стресса. Адекватная подготовка, соответствующая рабочим требованиям, ослабляет стресс и повышает способность приспосабливаться к изменениям и работе в сложных условиях.

Мотивация и удовлетворение от работы. Повышая свою квалификацию, сотрудники ощущают заботу руководства, что способствует повышению мотивации и удовлетворения от работы.

По данным опросов, размер оплаты имеет гораздо меньшее значение, чем принято считать. Исследователи сделали важное наблюдение: люди хотят интересной и увлекательной работы, хотят работать с удовольствием и гордиться результатами своего труда. Менеджеры и руководители имеют большое влияние на работу своих сотрудников и их отношение к ней. Следует больше заботиться о повышении удовлетворенности работой.

Минусы shadowing

* Позволяет только наблюдать. Практический профессиональный опыт и навыки не приобретаются
* Может создавать психологическое напряжение у работника, к которому прикреплена непрошенная «тень»
* Этот метод применим только для высокомотивированных людей

Минусы secondment

Сложность в организации

* Необходимость отрывать сотрудника от выполнения своих непосредственных функции.
* Предложения по повышению эффективности обучения персонала.

При повышении квалификации персонала компании "ПСБ" проводились выездные курсы сроком от 14 до 28 дней. Обучение проводится на договорной основе с институтами в городах: Москва, Казани, Набережные-Челны. В связи с этим затраты на обучение возрастают в трое, так как, кроме стоимости обучения необходимо оплатить командировочные расходы, проживание, проезд. рабочем месте. [27 С.32]

Суть предложения состоит в том, чтобы организовать обучение без выезда работника. Необходимо заключить договора с обучающими институтами на выезд их специалистов для обучения персонала, так как учебная база (оборудование) имеется и для работника легче будет в процессе обучения ориентироваться в естественных для него условиях.

Это сэкономит значительные средства, обеспечит большее количество обучаемых, улучшит качество обучения.

Рассмотрим эффективность этого предложения на конкретном примере:

В 2008 году на курсах повышения квалификации группой компании "ПСБ" прошли обучение ряд специалистов. Затраты на обучении составили 307 752 рубля (Приложение 2).

Рассмотрим предложенные методы повышения квалификации персонала:

1. Case-study предполагает переход от метода накопления знаний к деятельностному. С экономической точки зрения этот метод денежных затрат не требует.
2. Secondment - это разновидность ротации сотрудников, точнее, обмен персоналом. Оплачивает труд человека, который перешел осваивать новые навыки в другую организацию, как правило, его реальный работодатель, т.е. компания, которая его «командировала».
3. Взаимодействие с Вузами и shadowing в данном случае производится частичное оплата за обучение, но в дальнейшем принятый сотрудник отчисляет часть своей заработной платы за данное обучение, которое оговаривается заранее.
4. Учебная дискуссия, ролевые игры заключаются в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной проблеме в относительно небольших группах обучающихся. Данное мероприятие требует только временные, а не экономические затраты.
5. Коучинг. В данном случае оплачивается

**Выводы и предложения**

Американские компании тратят на обучение сотрудников порядка 8-10% прибыли, а это миллиарды долларов! Именно поэтому они впереди. Российские руководители говорят: «Я не могу тратить деньги на обучение персонала, потому что я не так хорошо зарабатываю». Но истина в обратном: сложно хорошо зарабатывать, не выделяя средства на обучение своих сотрудников.

Проблемы управления процессом повышения квалификации в организации персонала, способных конкурировать в условиях рыночных отношений, по ряду важных причин приобретает особую актуальность. Во-первых, сказываются неблагоприятные тенденции на рынке рабочей силы. Современное производство предъявляет все более жесткие требования к профессиональным качествам рабочих кадров. Идет сокращение численности рабочих мест. Во-вторых, обостряется конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов. Идет объективный процесс отторжения рабочих кадров с низкими профессиональными качествами. В-третьих, профессиональное образование и квалификация в личностном плане не просто выступают характеристиками того или иного рабочего, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условиям его конкурентоспособности на рынке труда.

Проведя исследования по теме: «Управление процессом повышения квалификации в организации и его социально-экономическая эффективность в группе компаний "ПСБ" были сделаны следующие выводы. Компания продолжает наращивать объемы производства, появилась возможность по созданию новых рабочих мест, улучшилось материальное положение на предприятии.

 Однако существует проблема старения кадров. Руководству предприятия и отдела кадров необходимо уделять внимание, тому, какими методами и приемами они в дальнейшем смогут привлекать в компанию молодежь.

 На предприятии организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

подготовка новых рабочих;

переподготовка рабочих;

обучение рабочих вторым профессиям;

повышение квалификации рабочих;

повышение квалификации специалистов.

Проведенное исследование по повышению квалификации рабочих кадров в компании "ПСБ" позволило разработать основные направления по их совершенствованию, а именно:

1. Анализ повышения квалификации по их формам показал, что удельный вес работников повысивших квалификацию, к общему числу окажет положительное воздействие на деятельность предприятия, так как существует взаимосвязь роста производительности труда рабочих за счет повышения квалификации.
2. Применение отдельных систем как: case- study, Secondment, взаимодействие с Вузами и shadowing, коучинг позволит быстрее реагировать на отрицательную смену технологий, потребности рынка. Эти системы обучения не требует больших затрат.

Необходимо отметить значимость метода case-study для формирования специальной, методической и коммуникативной компетенции у слушателей в:

* установлении межпредметных связей;
* аналитическом и системном мышлении;
* оценке альтернатив;
* презентации результатов проведенного анализа;
* оценке последствий, связанных с принятием решений;
* освоении коммуникативных навыков и навыков работы в команде.

Также следует отметить, что интерактивные методы обучения повышают способность руководителей разных уровней выявлять и структурировать проблемы, собирать и анализировать информацию, готовить, при необходимости, альтернативные решения и выбирать наиболее оптимальный вариант из ряда альтернатив как в процессе индивидуальной работы, так и во взаимодействии с другими работниками.

1. В группе компаний "ПСБ" можно использовать опыт зарубежных фирм. Эти примеры выгодны для предприятия, так как они не требуют больших материальных затрат, а также у молодых специалистов вырабатывается способность приспосабливаться, знания и навыки к требованиям производства.

Итак, эффективность обучения кадров доказана. Каким методом и для чего обучать персонал – решение, зависящее только от руководства организации.

**Список использованной литературы**

**I. Нормативно-правовые акты**

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Полный сборник кодексов Российской Федерации. – М.: ООО «Дом Славянской книги», 2006.-864 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. - М.: «Дашков и К», 2002. - 180 с.

**II. Специальная литература**

1. Абульханова-Славская К.А. и др. Социально-психологические проблемы производственного коллектива. Изд-во Наука. М. 1983. - 239 с

2. Аккофф И. Стратегическое управление - М.: Экономика, 1989. -280 с.

3. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / Н. А. Русак, В. И. Стражев, О. Ф. Мигун и др.; Под общ. ред. В. И. Стражева. -Мн.: Выш. Шк., 1998. 398с.

4. Андреева Г.М. Психология социального познания. - М.: Аспект-Пресс, 1997. - 237с.

5. Андреева Г.М. Социальная психология. - М.: МГУ, 1980. - 416 с., 1988. - 432 с.

6. Базаров Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации. Автореф. дисс. док. психол. наук. М.: МГУ, 1999. 40с.

7. Берн Э, Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М.: Прогресс, 1988. - 400 с.

8. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психодиагностике - СПб,: Питер Ком, 1999. 330с.

9. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. М.: ИНФРА-М, 1996. -288 с.

10. Виханский. О.С. Стратегическое управление. -М.: МГУ, 1995. -320 с.

11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. 240с.

12. Герчикова И.А. Менеджмент: Учебник. М.: Бизнес и биржи, 1994 г., 620 стр.

13. Глазл Ф. Предприятие будущего. - Калуга: Духовное познание, 1997. 220 с.

14. Дизель П.М., Мак-Кинли Р.У. Поведение человека в организации. -М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993. -272 с.

15. Егоршин А.П. Модель рабочего места и карьеры // Кадры. 1996. 2. С. 21-22.

16. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности организационная психология, - 2-е изд. - М.: Флинта: МПСИ, 2002. - 648 с.

17. Источник Российский экономический журнал. Становление новой экономической системы №1, 2002г.

18. Климов Е.А. Психология профессионала. М., Воронеж, 1996.-398 с.

19. Кокурина И.Г. Методика изучения трудовой мотивации. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990. - 56 с

20. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: на материалах 120 российских компаний: практическое пособие. -М: Инфра-М, 1997. -368 с.

21. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель..., М, 1998.

22. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. -М.:Дело, 1992.-с.8-67, 147-264, 307-335.

23. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. -М: Технологическая школа бизнеса, 1992. -230 с.

24. Кунц Г., ОДоннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М.: Прогресс, 1992. -280 с.

25. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующееся лидерство. М.: УЦ Перспектива, 1997. 450с.

26. Леонтьев В.Г. Психологические механизмы мотивации. Новосибирск: НГУ, 1992. 210 с.

27. Липатов С.А. Методы социально-психологической диагностики организаций // Введение в практическую социальную психологию / Под ред. Ю.М.Жукова, Л.А.Петровской, О.В.Соловьевой. - М.: Наука, 1994.- с.171-182.

28. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник МГУ. Серия 14. Психология, 1997, 4. - С.55-65.

29. Липатов С.А. Социально-психологическая диагностика организационной культуры. Дисс. канд.психол.наук. М.: МГУ, 1999. 160с.

30. Макхем К. Управленческий консалтинг. - М.: Издательство Дело и Сервис. 1999. - 288с.

31. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: Инфра-М, 1999 г., 295 стр.

32. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 1996.-256 с.

33. Менеджмент организаций: учебное пособие Гос. комитета по высшему образованию и Гос. академии управления имени С. Орджоникидзе/Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М: Инфра-М, 1997.

34. Менеджмент социальной работы. / Под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. М.: ВЛАДОС, МГСУ, 1999. 288с.

35. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.-С.27-140; 165-193; 359-388; 435-515.

36. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала. М.: ИКЦ МарТ, 2003. 224с.

37. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. М.: Сов. радио, 1979. 160 с.

38. Никифоров Г.С., Сливкин Ю.Н. Психология менеджмента//Психологическое обеспечение профессиональной деятельности/Под ред. Никифорова Г.С. -СПб.:Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1991.- С.84-95.

39. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под ред. А.А. Радугина. М.: Центр, 1998. 432 с.

40. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей. М.: Финстатинформ, 1995. - 176 с.

41. Пригожин А.И. Современная социология организаций.- М.: Интерпракс, 1995. -296 с.

42. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии: очерки. - М: Наука, 1989. -286 с.

43. Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. М.: Прогресс, 1988. 356с.

44. Романенко И.В. Экономика предприятия. Практическое пособие С. Пб. 1999г.

45. Руководство персоналом организации. В.П. Перачев. Москва, 1998 г., 447 стр.

46. Рюттингер Р. Культура предпринимательства - М.:ЭКОМ, 1992.- 240с.

47. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями: Учебное пособие - СПб.: Изд-во С. - Петерб. Ун-та, 1999. - 224 с.

48. Ситников А.П. Акмеологический тренинг: теория, методика, психотехнологии. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1996. 430 с.

49. Социальная психология: Хрестоматия: Учебное пособие для студентов вузов \ Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. - М.: Аспект Пресс, 1999. - 475 с.

50. Спивак В.А. Актуальные проблемы управления персоналом: социально-психологический подход: Учеб. пособие. -СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. 180 с.

51. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента, М, 1999.

52. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. - 272 с.

53. Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Румянцевой 2-е издание, Москва, 1999 г., 282 стр.

54. Управление персоналом. Учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. 423с.

55. Управленческое консультирование. В 2-х томах / Под ред. М. Кубра., М.: Интерэксперт, 1992. Т. 1. 319 с., Т.2. 350 с.

56. Хекхаузен X. Мотивация и деятельность. - М.: Прогресс, 1986. -Т. 1-2. (Т. 1. 340 с., Т.2. 330 с.)

57. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. - СПб: Энергоатомиздат. -Спб. отделение, 1997.- 560 с.

58. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации, М, 1998.

59. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. -М: Бизнес-школа Интел-Синтез, 1997. 460 с.

60. Шибутани Т. Социальная психология. - Ростов -на- Д.: Феникс, 1998. - 544с.

61. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О. И. Волкова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1999. 520с.