**САХАЛИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

#### **ИНСТИТУТ ИСТОРИИ, СОЦИОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЯ**

#### **КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

Регистрационный №\_\_\_\_\_\_\_\_

“\_\_\_\_\_”\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2005 г.

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ПО ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

на тему:

**“ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ”**

Специальность 061000 – “Государственное и муниципальное управление”

###### **Выполнил:**

###### Студент очного отделения

3 курса ГМУ

##### Ходоян Эдуард Левонович

**Научный руководитель:**

ст. преподаватель

Мятликова Ирина Александровна

#### Южно-Сахалинск – 2005

Содержание

[**Введение** 3](#_Toc105186917)

[**1. Процесс обучения персонала** 5](#_Toc105186918)

[**1.1.** **Цели процесса обучения** 5](#_Toc105186919)

[**1.2.** **Виды и формы процесса обучения и методы обучения** 9](#_Toc105186920)

[**1.3.** **Этапы процесса обучения** 12](#_Toc105186921)

[**2. Особенности использования обучения в социальных организациях** 18](#_Toc105186922)

[**2.1.** **Психологическое влияние обучения на персонал** 18](#_Toc105186923)

[**2.2.** **Изменения в организации и обучение персонала** 21](#_Toc105186924)

[**2.3.** **Юридический аспект обучения персонала** 24](#_Toc105186925)

[**Заключение** 26](#_Toc105186926)

[**Список литературы** 27](#_Toc105186927)

[**Приложения** 30](#_Toc105186928)

**ВВЕДЕНИЕ**

Любая организация обладает различными ресурсами для выполнения своих функций. Одни из самых важных ресурсов организации это ее человеческие ресурсы.

В современном мире изменения происходят очень быстро. Возникает проблема приспособления организации и ее работников к этим изменениям. Обучение в организации – это один из самых эффективных методов решения этой проблемы.

Для России эта проблема особенно актуальна в связи с двумя причинами. Большое количество предприятий работает с устаревшим оборудованием, технологиями и методами управления, что объективно порождает необходимость преобразований, которые требуют от работников новых знаний, умений и навыков.

Органами государственной власти сейчас подготавливается проект реформы образования, которая подразумевает переход на двухуровневую систему профессионального образования. В результате должен появиться довольно широкий слой людей, получивших образование по программе бакалавриата. Чтобы они могли эффективно работать, они должны получить образование по программе магистратуры или дополнительное образование на предприятии.

Объектом этой курсовой работы является социальная организация как система. Предметом – отношения в организации по поводу и в результате обучения ее работников.

Объект исследования имеет определенную специфику. В первую очередь это выражается в том, что каждая организация уникальна, т.к. она состоит из уникальных людей. В связи с этим важно отметить, что не может существовать универсальных методов обучения и построения отношений в организации по поводу обучения, которые были бы одинаково эффективны для каждой отдельной организации. Совершенно различными могут быть и результаты от обучения в организации.

Исходя из этого, можно сформулировать цель и задачи данной курсовой работы.

**Цель:** изучитьвнутренние и внешние отношения организации по поводу и в результате обучения ее работников.

**Задачи:**

* изучить цели процесса обучения персонала;
* рассмотреть формы и методы процесса обучения;
* изучить этапы процесса обучения;
* изучить психологическое влияние обучения на персонал;
* рассмотреть использование обучения персонала для изменений в организации;
* изучить юридический аспект обучения персонала.

Данная курсовая работа состоит из двух глав, первая – теоретическая, вторая – практическая. Теоретическая глава посвящена общим вопросам организации процесса обучения: цели, формы, методы, этапы. Практическая глава – особенностям использования процесса обучения в социальных организациях: психологическому, инновационному и юридическому аспектам.

Тема данной курсовой работы стала особенно актуальной в последнее время, что определяет малую ее освещенность в учебной литературе. Но она широко представлена в периодических изданиях, описывающих кадровый менеджмент, и Интернете. Именно поэтому большая часть источников, использованных при написание данной работы, - это статьи в периодических изданиях и Интернете. Некоторые статьи, опубликованные в периодических изданиях, взяты из Интернета, так как журналы, в которых они напечатаны, еще не представлены на Сахалинском рынке периодических изданий.

**Глава 1. Процесс обучения персонала**

* 1. **Цели процесса обучения**

Сегодня в российской экономике есть колоссальный спрос на молодых специалистов, готовых занять серьезные позиции в частных компаниях. Однако, по мнению работодателей[[1]](#footnote-1), наши вузы не могут произвести выпускника, годного к немедленному использованию.

Современные компании стремятся принять на работу молодых кадров. Это объясняется как экономическим подъемом в стране, так и необходимостью компенсировать естественное выбытие опытных кадров. При этом нанимать молодых специалистов в последние годы стали не только компании из сферы торговли, услуг, финансов, но и предприятия реального сектора.

Однако подавляющее большинство компаний сегодня не рассчитывают, что полученное в вузе образование позволит молодому специалисту немедленно включиться в работу. Выпускник вуза воспринимается работодателями лишь как исходный материал для подготовки полноценного специалиста[[2]](#footnote-2). Полученные в вузе знания рассматриваются компаниями лишь как отправная точка для дальнейшего обучения молодого специалиста; все более важным фактором при оценке потенциального сотрудника становится его способность и желание адаптироваться, учиться, профессионально развиваться.

**Обучение** – специально организованный, управляемый процесс взаимодействия учителей и учеников, направленный на усвоение знаний, умений и навыков, формирование мировоззрения, развитие умственных сил и потенциальных возможностей обучаемых, выработку и закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями[[3]](#footnote-3).

Рассмотрим это определение подробнее.

Во-первых, обучение – специально организованный процесс, то есть он не возникает сам по себе и сам по себе проходить не может, его эффективность будет определяться множеством факторов, в первую очередь, профессионализмом менеджера, организующего процесс.

Во-вторых, как любой организованный процесс, он организуется в соответствии с поставленными целями, например, **профессиональное обучение персонала** – это процесс совершенствования знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности[[4]](#footnote-4).

Однако процесс обучения может преследовать и многие другие цели. Каждая организация сама определяет, с какой целью она проводит процесс обучения, какие задачи она перед собой ставит.

В-третьих, выбор методов обучения будет определяться теми целями, для достижения которых процесс организуется.

**Образовательный процесс** – совокупность учебно-воспитательного и самообразовательного процессов, направленная на решение задач образования, воспитания и развития личности[[5]](#footnote-5).

Особое внимание в этом определении следует обратить на две детали:

Первое, образовательный процесс состоит из двух элементов: учебно-воспитательного и самообразовательного процессов. Они связаны между собой, не могут эффективно проходить один без другого, и каждый из них определяет порядок проведения другого.

Второе, образовательный процесс направлен на решение трех задач: образовательной, воспитательной и развивающей. Именно наличие трех задач образовательного процесса позволяет определить его цели. Рассмотрим каждую из задач в отдельности.

Образовательная задача процесса обучения представляет собой ориентацию на усвоение обучающимся знаний, умений и навыков. В соответствии с этой задачей определяется, чему именно будет обучен персонал. Образовательный процесс может преследовать только одну цель – получение и усвоение знаний, навыков и умений. Такой подход к обучению был широко распространен в прошлом. Для этой задачи решающую роль играет использование двух процессов: учебного и самообразовательного. Исключение любого из них может значительно снизить качество обучения.

Воспитательная задача ориентирована на развитие у обучающегося определенных личных качеств и черт характера. В организациях эта задача может быть реализована для достижения самых различных целей, например, увеличения лояльности персонала, улучшения психологического климата путем снижения конфликтности работников и многих других.

Развивающая задача – ориентация учебного процесса на потенциальные возможности человека и на их реализацию. В концепции развивающего обучения обучающийся рассматривается не как объект обучающих воздействий учителя, а как самоизменяющийся объект учения.

Перечисленные задачи процесса обучения определяют многие сферы его применения. Приоритетность тех или иных задач в обучении будет зависеть от того, какие ставит перед собой организация. Каждая организация сама определяет, для чего она проводит обучение, но все же можно выделить основные цели, ради которых процесс обучения может проводиться:

* повышение качества человеческих ресурсов,
* повышение качества продукции или услуг, производимых организацией,
* проведение организационных изменений, в том числе приспособления к изменяющимся условиям внешней среды,
* развитие персонала,
* улучшение системы коммуникации в организации,
* формирование организационной культуры,
* увеличение уровня лояльности организации.

Повышение качества человеческих ресурсов – это сложное понятие, включающее в себя два основных элемента: получение персоналом основных знаний, умений и навыков, а также развитие качеств, необходимых для более эффективного выполнения своих должностных обязанностей.

В быстро меняющихся современных условиях многие организации сталкиваются с проблемой внедрения изменений. Это могут быть самые разные изменения: организационные, технологические, смена высшего руководства компании и многие другие. Для проведения этих изменений требуются и стратегический план развития, и оптимальная организационная структура управления, но, главное, необходим квалифицированный персонал, способный брать на себя ответственность и принимать решения. Особенно это относится к руководству. Эффективность внедрения любой инновации в организации независимо от ее типа определяется степенью заинтересованности и участия среднего и низшего управленческого звена[[6]](#footnote-6). То есть процесс обучения должен помочь в первую очередь менеджерам преодолеть ряд качеств, мешающих внедрению изменений: это консерватизм, приверженность устоявшемуся порядку, четкое следование устоявшемуся порядку, склонность поддерживать иерархические отношения в неизменной форме.

Развитие персонала – это управляемый профессиональный, личностный и карьерный рост. Конечными целями данного процесса являются повышение профессионального уровня работников в соответствии с целями организации и формирование внутреннего кадрового резерва[[7]](#footnote-7). Основополагающими при планировании карьеры и создании кадрового резерва являются следующие характеристики: наличие необходимых знаний, умений и навыков и необходимых личных качеств. И то и другое можно развивать посредством реализации той или иной задачи образовательного процесса.

Невозможно недооценить влияние обучения на формирование и развитие организационной культуры. **Организационная культура** – это совокупность целей и ценностей организации, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников[[8]](#footnote-8). Организационная культура имеет три уровня: представление о ценностях, нормы и правила поведения, конкретное поведение работников. Информация о каждом из них может передаваться как по официальным, так и по неофициальным каналам коммуникации в организации. Процесс обучения – основа официального канала распространения информации о культуре организации. Только если он организован правильно, информация будет распространяться без искажений и будет достигать каждого работника организации.

Можно повысить лояльность работников к организации, используя обучение. Для этого могут использоваться самые различные методы и условия обучения. Например, лояльность организации может быть увеличена через распространение информации о ее добрых делах. Использование же обучения уже при приеме на работу может обеспечить «безболезненное» увольнение сотрудника[[9]](#footnote-9). Под «безболезненным» понимается такое увольнение сотрудника, при котором у него не возникнет желания отомстить организации, принеся ей ущерб любой ценой.

Таким образом, обучение персонала в организации – это сложный процесс, ставящий перед собой три основные задачи: образовательную, развивающую и воспитательную. Это обеспечивает большое количество целей, которые могут быть достигнуты с помощью обучения кадров. Некоторые из них могут быть решены даже без особого внимания менеджера, организующего процесс обучения.

* 1. **Виды и формы процесса обучения и методы обучения**

В современной практике компаниями используются различные виды организации процесса обучения. Их огромное количество. Их можно классифицировать по различным основаниям.

По месту проведения выделяют внутреннее обучение и внешнее.

**Внутреннее** обучение проводится на территории организации, **внешнее** – с выездом в специальную организацию, занимающуюся обучением персонала. Каждый из этих двух видов обучения имеет свои преимущества и недостатки. Выбор внутреннего обучения позволит организовать процесс обучения без отрыва от работы или таким образом, чтобы время, на которое работники оказались оторванными, было минимальным; еще одно преимущество внутреннего обучение – это то, что организации не приходится платить за здание учебного центра. Выбор внешнего обучения же, наоборот, отрывает персонал от работы, но это можно рассмотреть и с положительной стороны. Смена обстановки и вида деятельности (с выполнения прямых обязанностей на обучение) может послужить отдыхом для работников организации.

По форме занятий – лекции, семинары и тренинги.

**Лекция** (от лат. lectio - чтение), систематическое, последовательное изложение учебного материала, какого-либо вопроса, темы, раздела, предмета, методов науки[[10]](#footnote-10). Основные требования к лекции: научность, идейность, доступность, единство формы и содержания, эмоциональность изложения, органическая связь с другими видами учебных занятий - семинарами, производственной практикой и др.

**Семинар** (от лат. seminarium - рассадник, переносное - школа), один из основных видов учебных практических занятий, состоящий в обсуждении учащимися сообщений, докладов, выполненных ими по результатам учебных исследований[[11]](#footnote-11). Семинары используются и как самостоятельная форма тематических учебных занятий, не связанных с лекциями.

**Тренинг** (от англ. train - обучать, воспитывать) - систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков и поведения участников тренинга[[12]](#footnote-12).

Разница между ними огромная: на семинаре с участниками делятся некими знаниями, в то время как на тренинге у участников развивают навыки. Соответственно, тренинг подразумевает некоторое количество тренировочных упражнений, позволяющих участникам закрепить полученные навыки и получить от ведущего обратную связь – что именно они делают хорошо, а что плохо. Наличие такой практической части обуславливает вторую особенность тренингов – обычно они более продолжительны, нежели семинары, могут продолжатся до нескольких дней, хотя тут все зависит от целей, которых тренер планирует достичь.

По объекту обучения – корпоративные тренинги (семинары, лекции) и открытые. Корпоративный тренинг (семинар, курс лекций) – это такая форма обучения, при которой занятие разрабатывается для определенной организации с учетом ее особенностей. Могут быть как внешними (занятия заказываются специальной организации), так и внутренними (например, в корпоративном университете). Квалифицированно проведенный корпоративный тренинг, даже если он не является специализированным тренингом командообразования, все равно способствует сплочению коллектива. Участники в процессе тренинга включаются в общую деятельность, часто кардинально отличную от повседневной, лучше узнают друг друга, имеют возможность под грамотным руководством тренера даже разрешить производственные конфликты, накопившиеся за время совместной работы. То есть, грамотный корпоративный тренер, вне зависимости от того, какова его основная цель, оздоровит отношения в коллективе[[13]](#footnote-13). Открытый тренинг (семинар, курс лекций) – это форма обучения, при которой занятие разрабатывается без учета особенностей организаций. Такие занятия могут быть только внешними и обязательно с привлечением тренера. В открытом тренинге, в отличие от корпоративного, обычно не участвует весь коллектив. Зачастую бывает достаточно провести обучение двух трех сотрудников, которые потом смогут эффективно донести суть тренинга до остальной части коллектива. Но при этом следует учитывать, что разный уровень квалификации в коллективе может привести к рассогласованию. Эта ситуация порождает большую неустойчивость, может привести к конфликтам.

По объекту обучения обучение также можно классифицировать как обучение высшего управленческого звена, обучение среднего звена и обучение непосредственных исполнителей. Обучение различных категорий работников должно быть основано на совершенно разных целях, так обучение исполнителей приведет, в первую очередь, к повышению качества продукции и экономической и технической безопасности организации; обучение среднего управленческого звена способствует легкому проведению изменений в компании; обучение же высшего звена управления изменит общие аспекты управления организацией. Следует отметить следующую закономерность, присущую современному российскому обществу. Высокая мотивация к образованию и самообразованию свойственна высшему управленческому звену, и она постепенно падает. Т.е. чем ниже место работника в организационной иерархии, тем ниже его мотивация к образованию и самообразованию[[14]](#footnote-14). Таким образом, следует уделять тем больше внимания образованию работников, чем более низкое положение в организации и в обществе и более низкий уровень образования они имеют.

По субъекту обучения – с привлечением тренера и без привлечения. Чаще занятия проводятся с привлечением тренера (это такие методы обучения персонала как производственный инструктаж, чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров), но присутствие профессионала-тренера вовсе необязательно. В этом случае применимы следующие методы: смена рабочего места, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

**Методы обучения персонала** – это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся[[15]](#footnote-15).

Такое разнообразие видов и форм процесса обучения позволяет организациям выбирать наиболее подходящий для них в данный момент и при определенных сложившихся условиях, позволяющий добиться поставленных целей. То есть выбор вида и формы процесса обучения должен определяться конкретными условиями, в которых организация функционирует и целями, которые должны быть достигнуты при помощи процесса обучения. Неверный выбор вида и формы обучения может свести на нет положительный эффект от проведенных мероприятий. Эффективность таких инвестиций в персонал будет ничтожно мала или даже может свести синергетический эффект в организации к нулю или сделать его отрицательным. И наоборот, правильный выбор вида и формы процесса обучения может существенно улучшить психологический климат в организации, разрешить межличностные противоречия[[16]](#footnote-16).

* 1. **Этапы процесса обучения**

Чтобы эффективность процесса обучения была высока, надо чтобы он был грамотно подготовлен и проведен. Выделяют следующие этапы процесса обучения:

* постановка целей обучения,
* определение потребности в обучении,
* комплекс подготовительных мероприятий,
* само обучение,
* проверка полученных знаний,
* оценка эффективности обучения.

При организации процесса обучения важно правильно **сформулировать** **цели обучения**. Как и всякие цели в управленческой деятельности они должны соответствовать принципу SMART[[17]](#footnote-17) (аббревиатура от слов Specific - конкретный, Measurable - измеримый, Agreed - согласованный, Realistic - реалистичный, Time-related – определенный во времени):

Стандарты исполнения должны быть. Конкретность подразумевает их ясность и отсутствие причин для спора. Стандарты исполнения должны быть измеряемыми, чтобы не возникало разногласий, насколько успешно они достигнуты (или нет). Стандарты исполнения должны быть согласованными. Если работники не согласны со стандартами, считая их слишком трудными, у них появляется стимул к неудаче - для доказательства своей правоты. Неблагоразумно ставить задачи, полностью игнорируя мнение исполнителей. Стандарты исполнения должны быть реалистичными и достижимыми. Стандарты исполнения должны быть соотнесены со временем, то есть известно, к какому моменту они должны быть достигнуты.

Но кроме общих характеристик целей, целям обучения свойственны следующие характеристики: цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ; они позволяют точно определить требования к обучающимся; они определяют форму организации процесса обучения и приоритеты в деятельности субъекта обучения и организаторов процесса обучения; они служат основой для последующей оценки эффективности обучения.

Они должны быть доведены до сведения всех работников целевой группы. Это необходимо для того, чтобы люди понимали, зачем их обучают, чувствовали ответственность.

Определение целей обучения является стратегическим пунктом в организации системы обучения в организации. В частности, в зависимости от поставленных целей формируется общая концепция учебных программ, разрабатываются соответствующие модели и технологи обучения. Однако, прежде чем приступать к составлению учебных программ, необходимо определить потребности в обучении персонала организации.

**Потребность в обучении** должна быть определена в двух основных аспектах: качественном (чему учить, какие навыки развивать) и количественном (какое число работников разных категорий надо учить). Оценка потребности в обучении может быть выявлена следующими методами:

1. Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);

2. Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе "профессиональные знания" показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении.

3. Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации.

4. Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, неоправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения.

5. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. Сегодня это один из наиболее распространенных в российских организациях методов определения потребности в обучении работников.

6. Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.

7. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.

8. Индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

9. Опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью.

10. Изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности.

На основе выявленной потребности в обучении проводится **комплекс подготовительных мероприятий**.

Обязательной частью в нем является определение содержания, форм и методов обучения. Содержание должно определяться задачами, стоящими перед организацией в краткосрочной и среднесрочной перспективе. К важнейшим характеристикам изучаемого материала относятся его содержание, сложность и степень структурированности. Три этих характеристики и цели обучения определяют формы и методы обучения.

В комплекс подготовительных мероприятий входят также определение обучающей компании, составление учебных программ, группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие мероприятия. Все они могут быть выполнены как специалистами самой организации, так и с привлечением внешнего консультанта.

Далее происходит **сам процесс обучения**. Он строится исходя из целей обучения, качественной потребности в обучении и подготовленных программ. Важную роль в процессе обучения играют условия: помещение должно быть приспособлено или легко приспосабливаемо для проведения в нем занятий, должны соблюдаться температурный режим, режим освещенности и другие. Во время процесса обучения должны быть также обеспечены текущий контроль за посещаемостью, бесперебойная реализация учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым.

Следующий этап – **проверка полученных знаний**. При внешнем обучении оценить знания, полученные работниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки, или они могут быть необъективными. В остальных случаях оценить полученные знания можно. Существуют различные методы оценки знаний, так, в зависимости от формы и методов обучения, работники могут сдавать зачет, экзамен, писать какую-либо работу (например, бизнес-план), могут быть проведены деловая игра, практика (например, при развитии навыков публичных выступлений, формой оценки полученных навыков может быть публичное выступление перед структурным отделом организации).

Завершающий этап процесса обучения персонала – **оценка эффективности персонала**. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации.

Оценить эффективность процесса обучения в цифрах реальной прибыли достаточно сложно[[18]](#footnote-18), поэтому возможна оценка эффективности на основе качественных показателей. Так некоторые программы проводятся не для получения знаний, умений и навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения.

Для качественной оценки эффективности процесса обучения могут также использоваться косвенные методы, такие как сравнение результатов тестов, проводимых до обучения и после, наблюдение за рабочим поведением прошедших обучение сотрудников, наблюдение за отношением обучающегося к изменениям проводимым на предприятии и другие.

Возможна также количественная оценка. Но и она основана на на относительных показателях, таких как удовлетворенность слушателей учебной программой, оценка усвоения учебного материала, эффективность удовлетворения запросов компании в обучении, выражаемых числами от 0 до 1. Каждому показателю присваивается свой коэффициент важности, который может меняться в зависимости от организации. Тогда интегральный показатель рассчитывается как среднее арифметическое произведений этих показателей на коэффициенты важности.

Оценка эффективности процесса обучения позволяет решить следующие задачи: осуществление контроля за реализацией программных пунктов системы обучения; анализ и корректировка слабых сторон; мониторинг эффективности, качества; мониторинг результативности обучения; разработка и внедрение корректирующих мероприятий.

Каждая организация, проводящая обучение, стремится, чтобы его эффективность была максимальной. Чтобы добиться этой цели требуется уделить достаточно внимания каждому этапу процесса обучения. Невнимание к любому из этапов, скорее всего, сведет на нет все результаты этого или будущих процессов обучения персонала в организации.

Итак, процесс обучения персонала – это неотъемлемая часть кадровой политики успешной организации, который может преследовать самые различные цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, производимых организацией, проведение организационных изменений, в том числе приспособления к изменяющимся условиям внешней среды, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации. Недостаточное внимание к нему или неправильная его организация может породить множество проблем в организации, которые, в конечном счете, снижают эффективность организации. Множество видов, форм и методов образовательного процесса позволяет выбирать подходящий или совокупность подходящих для каждой отдельной уникальной социальной организации.

**Глава 2. Особенности использования обучения в социальных организациях**

* 1. **Психологическое влияние обучения на персонал**

Для того чтобы правильно оценить влияние различных процессов на социальную организацию, надо разобраться в сущности понятия «социальная организация».

В наиболее общем виде определение социальной организации выглядит так:

**Социальная организация** – система социальных групп и отношений между ними[[19]](#footnote-19).

**Социальная группа** – совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности и т.п.[[20]](#footnote-20)

Социальная организация по своей природе является социальной системой.

**Социальная система** – целостное образование, основными элементами которого являются люди, а также их устойчивые связи, взаимодействия и отношения[[21]](#footnote-21).

Социальной системе, как и любой другой системе, присущ ряд свойств: определенный набор элементов, из которых она состоит, и взаимосвязи между ними, определенные границы, которые определяют размеры системы и характер ее взаимодействия с внешней средой и другие. Но кроме общих свойств, социальной системе присущи и специфические свойства. Первое заключается в том, что социальная система состоит из двух постоянно взаимодействующих подсистем: управляющей и управляемой. Взаимосвязь между ними может носить самый различный характер. Ее, в первую очередь, определяют цели и интересы подсистем, методы управления и тот факт, что управляющая подсистема является частью управляемой, т.е. управленческие решения, принятые управляющей подсистемой будут влиять на обе подсистемы.

Второе, но не менее существенное, свойство социальной организации как системы заключается в том, что она состоит из людей, поведение которых зависит от множества факторов: физических (в том числе физиологических), психических и психологических. В большинстве случаев невозможно учесть влияние каждого из них. Это определяет важную ее особенность – ей присуща высокая степень неопределенности, которую невозможно преодолеть, но следует минимизировать. В современной теории управления из перечисленных факторов наибольшее внимание уделяется психологическим.

В этой связи одной из основных категорий управления социальной организацией становится ее коллектив.

**Коллектив** – группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на других и одновременно находится под их влиянием[[22]](#footnote-22).

Коллектив обладает следующими основными свойствами: все члены коллектива занимаются совместной деятельностью, которая направлена на достижение общих целей; единая организация и управление; относительная устойчивость и длительность функционирования.

Психологический климат в коллективе можно охарактеризовать через следующие показатели: его сплоченность, наличие одного или нескольких лидеров в коллективе, их влияние на деятельность коллектива.

Сплоченность коллектива – это абстрактное понятие, которое характеризует качественное состояние коллектива. Его точнее всего характеризуют такие показатели как количество взаимосвязей между членами коллектива, их характер, наличие или отсутствие общих целей и интересов.

Взаимосвязи между членами коллектива определяются внутриорганизационной коммуникацией. Выделяют два основных вида коммуникации: горизонтальную и вертикальную. Они определяют соответственно отношения между членами коллектива одного профессионального статуса и их отношения с начальством и их подчиненными.

Необходимым условием эффективной коммуникации, а в конечном счете и эффективности межличностных отношений, является наличие определенных личных качеств. Это, прежде всего, сензитивность[[23]](#footnote-23), благодаря которой возможна глубинная позитивная коммуникативная установка, которая обычно воспринимается нами как мера теплоты межличностных отношений, а также искренность, эмпатия, активное конструктивное отношение и себе и другим. В процессе общения сензитивность и теплота способствуют лучшему взаимопониманию. По общему признанию психологов, эти свойства личности лежат в основе всех отношений между людьми[[24]](#footnote-24), поэтому их надо развивать. Развитие личностных качеств – это одна из трех основных задач процесса обучения, развивающая.

Для целевого развития этих качеств личности предназначены специальные тренинги, в ходе которых отрабатываются вербальные и невербальные средства коммуникации. Развитие таких навыков и умений – задача не одного дня, но она решается средствами современного тренингового инструментария. Тренинги могут существенно отличаться в разных организациях, и они должны разрабатываться с учетом особенностей конкретной организации. Но в общем виде они должны иметь три основных блока: знакомство с факторами эффективной организации, изучении способов передачи образной информации вербальными и невербальными средствами, развитие коммуникативных навыков. Этот список не исчерпывающий. Для менеджеров очень эффективным может быть тренинг по развитию навыков публичного выступления, особенно если им приходится часто взаимодействовать с большими аудиториями.

Большое влияние на процесс эффективной коммуникации в коллективе оказывает уровень квалификации работников. Он должен быть приблизительно на одном уровне. Это делает необходимым при организации процесса обучения учитывать ряд существенных факторов: нельзя допускать такого положения дел, чтобы профессиональный уровень руководителя был ниже уровня подчиненных (такая ситуация возможна при организации корпоративных тренингов, когда руководитель по соображениям субординации в нем не участвует, и подчиненные получают знания, которыми руководитель не обладает[[25]](#footnote-25)); чтобы профессиональный уровень руководителя был значительно выше уровня подчиненных (это может привести к ситуации, когда подчиненные, не понимая целей руководителя, просто не захотят реализовывать его управленческие решения или даже выделят из своей среды неформального лидера, цели и интересы которого будут более соответствовать их коллективным целям[[26]](#footnote-26)). Обе описанные ситуации могут привести к конфликту в коллективе. Для избежания конфликта важно, кроме уровня квалификации и профессионализма членом коллектива, чтобы организационные цели были четко сформулированы и доведены до сведения всех работников.

Существуют также специальные тренинги командообразования и лидерства[[27]](#footnote-27), которые проводятся специализированными компаниями, работающими в сфере корпоративного образования или внутренними корпоративными университетами.

* 1. **Изменения в организации и обучение персонала**

В современных условиях активно развивающегося рынка и появления новых технологий профессиональные навыки работников быстро устаревают, поэтому способность организации постоянно повышать их квалификацию является одним из важнейших факторов ее долгосрочного успеха. Под «новыми технологиями» здесь подразумеваются не только нововведения в производство, но и в других сферах, в том числе в управлении.

Изменения в организации необходимы и неизбежны, в противном случае организация не выживет. Под **развитием** понимается необратимое направленное закономерное изменение объектов, в результате которого возникает их новое качественное состояние[[28]](#footnote-28).

Развитие социальных систем может проходить по двум путям: эволюционному и революционному.

**Эволюция** – развитие в результате постепенных непрерывных изменений, переходящих одно в другое без скачков и перерывов при сохранении качественной определенности в ходе качественно-количественных изменений[[29]](#footnote-29).

**Революция** – коренное качественное изменение, резкий скачкообразный переход от одного качественного состояния к другому, от старого к новому[[30]](#footnote-30).

В обоих случаях организации требуется организация обучения персонала, но оно будет существенно различаться в зависимости от того, каков будет характер развития организации.

При эволюционном развитии организации менеджменту следует обратить внимание на то, чтобы развитие персонала соответствовало развитию производственной сферы (сферы услуг). Возможны два варианта нарушения этого соответствия. Первый: сфера производства (услуг) совершенна, но профессиональная подготовка персонала слишком низкая, чтобы эффективно использовать это преимущество организации. Второй: сфера производства не развита, а профессиональный уровень работников организации высок, что приводит к тому, что персонал осознает низкую эффективность своего труда, это отрицательно сказывается на психологическом климате (особенно на отношениях с начальством), на мотивации труда работников и, в конечном итоге, на эффективности функционирования организации в целом. Обе описанных ситуации сводят синергетический эффект организации как социальной системы к нулю или даже делают его отрицательным.

Чтобы избежать подобных ситуаций в организации желательно наличие системного подхода к развитию персонала, который предполагает два направления развития сотрудников: выполнение регулярного плана обучения и работу с кадровым резервом[[31]](#footnote-31).

Первое направление – выполнение регулярного плана обучения – предполагает наличие определенной стратегии в обучении. Наиболее эффективно с этой задачей (если у организации достаточно денежных средств) справляется корпоративный университет[[32]](#footnote-32).

При этом нельзя не учитывать самообразование персонала. Различные его категории имеют различную мотивацию к повышению своей квалификации. Она зависит от ряда факторов: профессиональной принадлежности людей, их места жительства[[33]](#footnote-33), их социального статуса, принадлежности к управляющей или управляемой подсистема социальной организации[[34]](#footnote-34).

Революционное развитие социальной организации связано, как правило, с изменением организационной структуры. Грамотно организованная реорганизация проводится в несколько этапов: подготовка, сбор информации и определение проблем, выработка общего и полного понимания решаемых проблем, организационно-техническое проектирование, социальное проектирование, преобразования[[35]](#footnote-35).

Почти на каждом этапе важно учитывать влияние обучения на реорганизацию.

На этапе подготовки необходимо ответить на вопросы: Какие необходимые качества отсутствуют у работников организации и можно ли их восполнить за счет дополнительной подготовки сотрудников? Какие специфические навыки реорганизации должны приобрести члены группы? На этом этапе обучается специальная группа реорганизации, которая и будет заниматься разработкой всех остальных этапов.

На втором и третьем этапах производится предварительное планирование реорганизации, в том числе планируется процесс обучения персонала, который будет необходим для эффективной работы персонала в реорганизованной организации.

Целью этапа социального проектирования является выявление социальных аспектов процесса реорганизации. На этом этапе, в том числе, намечаются необходимые изменения в распределении обязанностей, полномочий, знаний и квалификации персонала. При этом разрабатывается набор характеристик, навыков, знаний и ориентаций персонала, относящихся к текущему и реорганизуемому процессам. Составляются специальные матрицы, на основе которых можно проследить потребность в обучении разных групп персонала.

На этапе преобразований происходит само обучение персонала, которое было разработано и запланировано на предыдущих этапах.

* 1. **Юридический аспект обучения персонала**

Вопросы обучения персонала достаточно хорошо проработаны в современном российском законодательстве.

Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 содержит раздел IX «Подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников. Рассмотрим его подробнее.

Работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, необходимость которых определяется в большинстве случаев работодателем. Исключением служат некоторые государственные учреждения, в том числе органы некоторые государственной и муниципальной власти, учреждения здравоохранения и некоторые другие. Например, каждый специалист по таможенному оформлению обязан каждые два года, начиная с года, следующего за годом получения квалификационного аттестата, проходить обучение по программам повышения квалификации, утверждаемым высшими органами государственной власти, в объеме 40 академических часов[[36]](#footnote-36).

Обучение работников производится на основании ученического договора, который заключается между работником и работодателем. Он регулируется гражданским и трудовым законодательством. Ученический договор не имеет строгой формы и может варьироваться в зависимости от конкретных целей, преследуемых организацией и интересов работника. Пример ученического договора представлен в приложении 2.

Грамотно составленный ученический договор может улучшить мотивацию работника к обучению и труду после обучения. Так наличие пункта об обязанности работника отработать определенный срок после прохождения обучения не является существенным при составлении ученического договора, то есть он может быть и включен в него, и не включен. Наличие такого пункта дает работодателю дополнительные гарантии в том, что работник не уволится сразу же по окончании оплаченных курсов. С другой стороны отсутствие такого пункта, если на это ненавязчиво обратить внимание при заключении договора, может подчеркнуть доверие работодателя к работнику, что положительно скажется на отношениях в коллективе и мотивации к труду.

Важным для работодателя является пункт 23 статьи 264 Налогового кодекса РФ исключает из налогооблагаемой прибыли расходы на подготовку и переподготовку кадров, состоящих в штате налогоплательщика, на договорной основе.

Таким образом, российское законодательство составлено таким образом, чтобы стимулировать работодателя повышать профессиональный уровень работников, и работники обладали социальными гарантиями и были заинтересованы в прохождении обучения.

Социальная организация состоит из людей, и это определяет ряд ее специфических свойств. При подготовке, планировании и проведении обучения особенно актуальной становится проблема учета всех личных и коллективных факторов, оказывающих влияние на деятельность организации. Высокая степень неопределенности увеличивает риски компании. Для снижения рисков необходимо уменьшить неопределенность, рассматривая в подробностях психологические аспекты деятельности коллектива, подготовить персонал и организацию к постоянно меняющимся условиям внешней среды организации. Снижение рисков, связанных с персоналом, возможно и необходимо посредством заключений гражданско-правовых договоров. При этом основными факторами эффективного управления и обучения кадров выступают высокий уровень профессиональной подготовки менеджеров по работе с персоналом и линейных менеджеров и заинтересованность государства в повышении среднего профессионального уровня работоспособного и обучающегося населения.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. **Федеральные законы.**
   1. Налоговый кодекс РФ (Часть II)//Собрание законодательства Российской Федерации. – 2000. – N 32. – Ст. 3340
   2. Таможенный кодекс Российской Федерации от 28 мая 2003 г. N 61-ФЗ//Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – N 22. – Ст. 2066
   3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N197-ФЗ//Собрание законодательства Российской . – 2002. - N 1 (часть I). – Ст. 3
2. **Документы и нормативно-правовые акты, принятые федеральными органами исполнительной власти.**
   1. Письмо Госналогслужбы РФ от 11 декабря 1997 г. N 13-0-15/404 "По отдельным вопросам учета и налогообложения"//Текст письма официально опубликован не был
   2. Приказ Минобразования РФ от 6 сентября 2000 г. N 2571 "Об утверждении Положения о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов"//Бюллетень Министерства образования Российской Федерации. – 2001. – N 1
3. **Книги.**
   1. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь для студентов высших и средних педагогических заведений//М.: издательский центр Academia, 2002. – 176 с.
   2. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2005. – 648 с.
4. **Статьи в журналах.**
   1. Балашенко В., В. Романенко Как воспитать идеального менеджера?//Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №2. – С. 70-80
   2. Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г., Черняева Г.В. Тренинг как фактор эффективной коммуникации//Управление персоналом. – 2004. - №20. – С. 40-43
   3. Борисова Я.В. Оценка персонала в условиях быстро растущей компании// Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №7. –С. 60-66
   4. Громкова М. Актуальность проблем образования взрослых в России//Консультант директора. – 2004. – №18. – С. 35-36
   5. Ерошин М. Московский опыт реализации политики по подготовке и переподготовке кадров для малого и среднего бизнеса//Консультант директора. – 2004. - №13. – С. 24-32
   6. Лаврина Т.В., Тютин А.А., Богомолова Н.В. Системный подход в обучении// Справочник по управлению персоналом. – 2003. - №4. – С. 74-80
   7. Моргунов Е. Корпоративный университет как институт становления научающейся компании//Управление персоналом. – 2004. - №1-2. – С. 46-50
   8. Организация работы по обучению персонала//Управление персоналом. – 2004. - №1. – С. 56-63
   9. Погодина Г.В. К благонадежности через обучение//Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №10. – С. 84-90
   10. Погодина Г.В., Дмитриев Г.В. Обучение персонала при внедрении новых технологий//Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №7. – С. 50-58
   11. Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала//Справочник по управлению персоналом. – 2004. – №1
   12. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным//Справочник по управлению персналом. – 2003. - №4. – С. 62-72
5. **Интернет – источники.**
   1. Большая советская энциклопедия// http://encycl.yandex.ru/yandsearch?enc\_abc=%C0&encyc=yes&rpt=encyc&how=enc\_abc\_rev&encpage=bse
   2. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал// http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?uchenie
   3. Глоссарий.ру: словари по общественным наукам//http://www.glossary.ru
   4. Гурова Т., Тарусин М. Реальная Россия// Эксперт. – 2005. - №19 (466) от 23.05.2005. - http://www.expert.ru/expert/current/data/19-temaog.shtml?\_medvs
   5. Доклад 15 фатальных ошибок при подборе персонала//http://hr-journal.ru/archive/article.shtml?doklad
   6. Жульев Л. Кладезь управленческой мудрости// http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?kladez
   7. Калабин А. Харизматическое управление: теория и практика// http://subscribe.ru/archive/economics.school.charizma/
   8. Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза//http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza
   9. Требования к стандартам исполнения//http://dps.smrtlc.ru/Metod/Kontr\_Rab\_Pr\_04.htm
   10. Федюкин И., Шмаров А.Годный, но необученный//Эксперт. – 2005. - №6 (453) от 14.02.2005 - http://www.expert.ru/expert/current/data/6e-obraz.shtml?\_medvs

**Приложение 1**

**Образовательные потребности российских граждан в 2001 году (по данным министерства образования РФ).**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Категория | % | Численность заинтересованных, тыс. чел. |
| 1 | Студенты (параллельно) | 80 | 1 307 |
| 2 | Учителя школ | 76 | 1 184 |
| 3 | Госслужащие | 70 | 1 207 |
| 4 | Менеджеры предприятий | 90 | 5 412 |
| 5 | Безработные | 60 | 4 545 |
| 6 | Офицеры | 25 | 494 |
| 7 | Инвалиды | 60 | 1 121 |
| 8 | Заключенные | 70 | 750 |
| 9 | Жители удаленных городов | 50 | 12 100 |
| 10 | Жители сельской местности | 50 | 7 439 |
| **Итого:** | | **75** | **36 474** |

В опросе участвовало 58 005 тысяч человек в возрасте от 16 до 60 лет. Потребности основаны не на реальном рыночном спросе, а на опросе мнения.

**Приложение 2**

Пример ученического договора

Ученический договор

г. Южно-Сахалинск «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_ 2005 г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем «Работодатель», в лице директора по персоналу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ с одной стороны, и \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, именуемый в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. Предмет договора:
   1. Настоящий ученический договор является дополнительным к трудовому договору, заключенному между Работодателем и Работником на неопределенный срок.
   2. Предметом настоящего договора является обучение Работника по программе \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
   3. Срок обучения составляет \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Обязанности сторон:
   1. Работодатель направляет Работника на обучение по программе, указанной в п. 1.2. настоящего договора в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
   2. Работодатель оплачивает стоимость обучения в размере \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
   3. Работник по направлению обязан обучиться в соответствии с пунктом 1.2. настоящего договора.
   4. По окончании обучения Работник обязан проработать по трудовому договору с Работодателем в соответствии с полученной квалификацией не менее трех лет после окончания обучения.
   5. На время обучения за Работником сохраняется и выплачивается средняя заработная плата.
3. Ответственность сторон:
   1. В случае отрицательного результата сдачи экзамена Работник осуществляет повторную сдачу экзамена с дополнительной платой за свой счет.
   2. В случае прекращения трудового договора с Работодателем, предусмотренным ст. 80 и ст. 81 п. 3, п. 5, п. 6 (а, б, г), п. 7, п.11 Трудового кодекса РФ, до истечения срока, предусмотренного п. 2.4. настоящего договора, Работник в соответствии со ст. 249 Трудового кодекса РФ выплачивает Работодателю денежные средства в размере \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, затраченные на его обучение.
4. Сроки действия договора
   1. Срок начала действия договора – с момента его подписания.
   2. Срок окончания действия настоящего договора \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
5. Прочие условия:
   1. Договор составляется в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, для каждой из сторон.
   2. Споры, возникшие между Работником и Работодателем, разрешаются в установленном законодательно порядке.

Работник: Работодатель:

1. Федюкин И., Шмаров А.Годный, но необученный//Эксперт. – 2005. - №6 (453) от 14.02.2005 - [http://www.expert.ru/expert/current/data/6e-obraz.shtml?\_medvs](http://www.expert.ru/expert/current/data/6e-obraz.shtml?_medvs%20) [↑](#footnote-ref-1)
2. Федюкин И., Шмаров А.Годный, но необученный//Эксперт. – 2005. - №6 (453) от 14.02.2005 - [http://www.expert.ru/expert/current/data/6e-obraz.shtml?\_medvs](http://www.expert.ru/expert/current/data/6e-obraz.shtml?_medvs%20) [↑](#footnote-ref-2)
3. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь для студентов высших и средних педагогических заведений//М.: издательский центр Academia, 2002. – С. 95 [↑](#footnote-ref-3)
4. Балашенко В., В. Романенко Как воспитать идеального менеджера?//Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №2. – С. 80 [↑](#footnote-ref-4)
5. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь для студентов высших и средних педагогических заведений//М.: издательский центр Academia, 2002. – С. 94 [↑](#footnote-ref-5)
6. Балашенко В., Романенко В. Как воспитать идеального менеджера?//Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №2. – С. 72 [↑](#footnote-ref-6)
7. Лаврина Т.В., Тютин А.А., Богомолова Н.В. Системный подход в обучении// Справочник по управлению персоналом. – 2003. - №4. – С. 76 [↑](#footnote-ref-7)
8. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник – М.: Инфра-М, 2005. – С. 171 [↑](#footnote-ref-8)
9. Доклад 15 фатальных ошибок при подборе персонала//<http://hr-journal.ru/archive/article.shtml?doklad> [↑](#footnote-ref-9)
10. Большая советская энциклопедия// <http://encycl.yandex.ru/yandsearch?enc_abc=%C0&encyc=yes&rpt=encyc&how=enc_abc_rev&encpage=bse> [↑](#footnote-ref-10)
11. Большая советская энциклопедия// <http://encycl.yandex.ru/yandsearch?enc_abc=%C0&encyc=yes&rpt=encyc&how=enc_abc_rev&encpage=bse> [↑](#footnote-ref-11)
12. Глоссарий.ру: словари по общественным наукам//[http://www.glossary.ru](http://glossary.ru) [↑](#footnote-ref-12)
13. Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза//<http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza> [↑](#footnote-ref-13)
14. Гурова Т., Тарусин М. Реальная Россия// Эксперт. – 2005. - №19 (466) от 23.05.2005. - <http://www.expert.ru/expert/current/data/19-temaog.shtml?_medvs> [↑](#footnote-ref-14)
15. Глоссарий.ру: словари по общественным наукам//[http://www.glossary.ru](http://glossary.ru) [↑](#footnote-ref-15)
16. Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза//<http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza> [↑](#footnote-ref-16)
17. Требования к стандартам исполнения//<http://dps.smrtlc.ru/Metod/Kontr_Rab_Pr_04.htm> [↑](#footnote-ref-17)
18. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным//Справочник по управлению персналом. – 2003. - №4. – С. 69 [↑](#footnote-ref-18)
19. Глоссарий.ру: словари по общественным наукам//[http://www.glossary.ru](http://glossary.ru) [↑](#footnote-ref-19)
20. Глоссарий.ру: словари по общественным наукам//[http://www.glossary.ru](http://glossary.ru) [↑](#footnote-ref-20)
21. Глоссарий.ру: словари по общественным наукам//[http://www.glossary.ru](http://glossary.ru) [↑](#footnote-ref-21)
22. Большая советская энциклопедия// <http://encycl.yandex.ru/yandsearch?enc_abc=%C0&encyc=yes&rpt=encyc&how=enc_abc_rev&encpage=bse> [↑](#footnote-ref-22)
23. Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г., Черняева Г.В. Тренинг как фактор эффективной коммуникации//Управление персоналом. – 2004. - №20. – С. 40 [↑](#footnote-ref-23)
24. Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г., Черняева Г.В. Тренинг как фактор эффективной коммуникации//Управление персоналом. – 2004. - №20. – С 40 [↑](#footnote-ref-24)
25. Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза//<http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza> [↑](#footnote-ref-25)
26. Калабин А. Харизматическое управление: теория и практика// <http://subscribe.ru/archive/economics.school.charizma/> [↑](#footnote-ref-26)
27. Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала//Справочник по управлению персоналом. – 2004. – №1. – С. 66 [↑](#footnote-ref-27)
28. Глоссарий.ру: словари по общественным наукам//[http://www.glossary.ru](http://glossary.ru) [↑](#footnote-ref-28)
29. Глоссарий.ру: словари по общественным наукам//[http://www.glossary.ru](http://glossary.ru) [↑](#footnote-ref-29)
30. Глоссарий.ру: словари по общественным наукам//[http://www.glossary.ru](http://glossary.ru) [↑](#footnote-ref-30)
31. Лаврина Т.В., Тютин А.А., Богомолова Н.В. Системный подход в обучении//Справочник по управлению персоналом. – 2003. - №4. – С. 74 [↑](#footnote-ref-31)
32. Моргунов Е. Корпоративный университет как институт становления научающейся компании//Управление персоналом. – 2004. - №1-2. – С. 46 [↑](#footnote-ref-32)
33. См. Приложение 1 [↑](#footnote-ref-33)
34. Гурова Т., Тарусин М. Реальная Россия// Эксперт. – 2005. - №19 (466) от 23.05.2005. - <http://www.expert.ru/expert/current/data/19-temaog.shtml?_medvs> [↑](#footnote-ref-34)
35. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник – М.: Инфра-М, 2005. – С. 502-515 [↑](#footnote-ref-35)
36. п. 3 ст. 147 Таможенного кодекса РФ от 28.05.2003 N 61-ФЗ [↑](#footnote-ref-36)