

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра управления персоналом**

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «АКАДЕМИЯ БАРА»))»**

Дипломная работа

**Студентки очной формы обучения
специальности 38.03.03 – управление персоналом**

**4 курса группы 05001243
Стриженко Светланы Петровны**

Научный руководитель
Канд. истор. наук
доцент кафедры
Подвигаило А.А.

Рецензент

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Понятие и сущность развития персонала.....	6
1.2 Современные тенденции развития персонала.....	12
1.3 Методы анализа состояния системы развития персонала.....	21
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «АКАДЕМИЯ БАРА».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2 Анализ кадровых процессов в организации.....	36
2.3 Актуальное состояние системы развития персонала на предприятии.....	46
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «АКАДЕМИЯ БАРА».....	55
3.1 Обоснование мероприятий проекта по совершенствованию системы развития персонала.....	55
3.2 Оценка социально-экономической эффективности проекта.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	74

ВВЕДЕНИЕ

В России рыночные условия функционирования организаций, обусловлены экономическими отношениями, основанными на частной собственности, предпринимательстве и конкуренции, ставят первоочередные задачи совершенствования технологий HR управления, повышения эффективности кадровой политики. Проблема инновационных технологий управления персоналом, их развитие в траектории «сотрудник должен работать в организации и для организации» становится актуальной задачей для любого предприятия, если оно заинтересовано в расширении своей деятельности на рынке, повышении прибыльности и росте конкурентоспособности. В современных организациях наблюдается переход к новым технологиям HR управления, который сопровождается, с одной стороны, комплексным включением в этот процесс максимального количества эффективного и инициативного управленческого персонала, а, с другой стороны, привлечение независимых специалистов по управленческому консультированию.

Сегодня, в обстоятельствах посткризисного формирования, для учреждений огромную важность обретает вероятность по-новому посмотреть и подкорректировать службу любого сотрудника в соответствии с текущими бизнес - задачами, а кроме того привести в порядок результативный процесс управления системой в согласовании с преобразованиями внешней сферы.

В современных экономических условиях практически любая организация стремится найти новые ресурсы для сохранения конкурентного преимущества. Одним из таких ресурсов может стать система развития персонала, позволяющая не только максимально использовать существующий трудовой потенциал работников, но и многократно умножать его.

Актуальность развития персонала заключается в следующем. Система развития персонала способствует формированию коллектива, обладающего

высокими возможностями и мощной мотивацией к осуществлению задач, стоящих перед компанией. Развитие персонала ведет к росту производительности и значительному повышению качества выполняемых работ, принимаемых решений, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Объектом дипломной работы является ООО «Академия бара».

Предметом исследования выделена система развития персонала ООО «Академия бара».

Цель данной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала ООО «Академия бара».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты проблемы развития персонала организации, с целью теоретического обоснования проблемы;
- 2) Сформулировать, систематизировать и обобщить сведения о современных методах развития персонала и построения системы развития персонала в организации;
- 3) Проанализировать организационно - экономическое состояние ООО «Академия бара»;
- 4) Изучить систему развития персонала в ООО «Академия бара»;
- 5) Выявить проблемы в системе развития персонала;
- 6) Разработать мероприятия по совершенствованию системы развития персонала ООО «Академия бара».

Теоретической базой исследования является нормативная и законодательная документация, публикации в специализированных периодических изданиях, учебная литература, научная литература отечественных и зарубежных авторов, таких как: Амстронг М., В. Авдеев, В. Травин, О.С. Виханский, А.Я Кибанов, В.И. Маслов, Ф. Хэдоури, М. Альберт и другие, а также методические рекомендации по выполнению дипломной работы и внутренняя управленческая документация ООО «Академия бара».

В исследовании были использованы следующие методы:

1) эмпирические методы: архивный метод (анализ документов) и анкетирование.

Структура исследования. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе работы дается определение развития персонала и его сущность. Во второй главе дипломного проекта приведены организационно-экономическая характеристика организации и анализ системы развития в ООО «Академия бара». В третьей главе дипломной работы предложены рекомендации по внедрению совершенствования системы развития персонала организации, а также обоснована социальная и экономическая эффективность предложенных мероприятий.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность развития персонала

Управление человеческими ресурсами - это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей.

Возникновение рынка труда и появление безработицы ставят перед людьми новые проблемы. Каждый человек должен быть готов к тому, что его могут уволить, что ему могут отказать в получении работы. В связи с этим, люди, чтобы улучшить свои шансы на получение работы, должны быть готовы к постоянному совершенствованию и даже смене профессии.

Знакомство с сущностью и содержанием развития персонала необходимо начать с анализа понятий «развитие» и «персонал», а затем выявить специфические черты пересечения этих двух множеств, дающего понятие развития персонала.

Термин «развитие» часто используют к персоналу либо человеческим ресурсам. А.П. Егоршин устанавливает «развитие человеческих ресурсов» как совокупный и постоянный процесс многостороннего формирования личности сотрудников учреждения с целью увеличения производительности их работы.

По суждению В.М. Масловой, формирование персонала - это совокупность событий, сориентированных на формирование человеческого потенциала фирм [16, с.15-18].

В трактовке П.Э. Шлендера формирование человеческих ресурсов - это концепция событий, сориентированных на поддержку способных к учебе сотрудников, популяризация познаний и прогрессивного опыта, подготовка

молодых грамотных работников, осознание административным персоналом значимости формирования работников и понижения текучести работников. Развитие персонала с точки зрения функции службы управления персоналом - совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

Формирование персонала обязано быть ориентировано на оптимизацию результативности его работы, для чего обязаны быть сформированы требуемые условия. В административном аспекте формирования персонала допускается заявлять о формировании организации формирования персонала в компании и управлению данной концепцией. Отталкиваясь из данного, формирование персонала подразумевается как план работы, содержащий концепцию административных технологий, способов и событий, сориентированных на усовершенствование высококлассного потенциала персонала с целью увеличения производительности труда [38, с.25-28].

В данном исследовании под развитием персонала понимается система управляемых операций в сферы подготовки работников к осуществлению новых производственных функций, постановлению новых проблем, с целью преодоления расхождения между условиями к рабочему и качествам действительного человека, в рамках свершения установленного уровня общественного и финансового формирования учреждения, удовлетворения общественных и персональных потребностей персонала.

Высококласное формирование предполагает собою процесс подготовки работника к осуществлению новых для него производственных функций, занятию последних должностей, решению новых задач, то есть формированию новых компетенций.

Профессиональное образование представляется частью высококласного формирования, однако высококласное формирование никак не ограничивается учебой, оно кроме того содержит полный комплекс граней согласно планированию, продвижению по службе, стажировкам, ротациям, неофициальному разговору [6, с.32-36].

Кроме прямого воздействия на экономические итоги фирмы, вложения в формирование персонала содействуют формированию подходящего атмосферного климата в учреждении, увеличивают мотивацию работников и их верность учреждения, гарантируют связь в управлении. Формирование персонала проявляет позитивное воздействие и на самих работников. Увеличивая квалификацию и получая новые знания и познания, они становятся наиболее конкурентоспособными на рынке работы и приобретают вспомогательные способности с целью высококласного увеличения как внутри своей фирмы, так и за пределами ее. Данное в особенности принципиально в нынешних обстоятельствах стремительного устаревания профессиональных познаний.

Удачное формирование персонала обуславливается 3 условиями: познаниями, способностями и действием работников.

Знания представлены базой формирования возможностей персонала, способствуют развитию индивидуального возможности человека. В контексте формирования персонала отличают 2 типа познаний: познания, требуемые в повседневной работе и всеобщее понимание собственного дела.

Возможности предполагают обстоятельства применения приобретенных познаний, устанавливают показатель их нужного воздействия, осуществлении. Формирование персонала, первоначально лишь, сопряжено с приведением в соотношение познаний работников и их

перспектив. В рамках собственных перспектив и в базе своей работы работники обретают навык.

Поведение персонала равно как условие его формирования стало быть исполнять всегда наиболее заметную роль при массовом управлении, согласном стиле лидерства. Без учета специфик действия, отношений, межличностных и неофициальных коммуникаций, только лишь на основе увеличения познаний и перспектив невозможно гарантировать формирование персонала [36, с.23-25].

В современной литературе нет единого мнения о том, какие элементы должна включать кадровая политика организации в вопросах развития персонала. Наиболее распространенные точки зрения представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Элементы системы развития персонала

Автор	Элементы кадровой политики в вопросах развития персонала
А. Я. Кибанов	планирование и реализация карьеры и служебных перемещений, организация и проведение обучения.
Ж.Ю. Кургаева	первичная профессиональная подготовка работников, повышение квалификации, переподготовка или переобучение персонала, планирование и развитие карьеры.
Беляев А.И.	первичное профессиональное обучение персонала, профессиональная адаптация персонала, служебно-профессиональное продвижение и ротация кадров, планирование и управление профессиональной карьерой, работа с кадровым резервом, организация работы, мотивация развития персонала, деловая оценка персонала.
Барков С.А.	развитие персонала включает в себя два относительно самостоятельных блока вопросов: расстановку кадров и управление карьерой работников, а также образование и повышение квалификации персонала.
Кудрявцева Е.И.	процесс адаптации, профессиональный рост, планирование обучения, тренинги, организационная культура, управление карьерой, прогнозирование потребностей в персонале.

В данном исследовании в элементы кадровой политики в области развития персонала включаются: система адаптации персонала, система ротации кадров, система обучения, планирование карьеры персонала [53].

Адаптирование персонала - взаимное приспособление сотрудника и учреждения, основывающееся на градационном подключении сотрудника в процесс изготовления в новых для него высококлассных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. Под адаптацией понимается не только процесс, но и результат.

Результатом адаптации к предприятию является состояние соответствия между производственной средой (среда адаптации) и работником (субъект адаптации). Но это соответствие никогда не бывает абсолютным, носит обратимый характер.

Подготовка персонала - преднамеренно сформированный, систематически и регулярно реализуемый процесс освоения знаниями, умениями, умениями и методами общения перед руководством опытных учителей, наставников, экспертов, управляющих.

Обучение персонала осуществляет существенную двойственную функцию: лучшего применения сотрудника и его мотивировку [26, с.245].

Имеется некоторое количество условий, что обуславливают значение изучения:

- повышает конкурентоспособность компании во внешней сфере;
- является средством свершения стратегических целей;
- повышает значимость человеческих ресурсов;
- обеспечивает благополучие проведения координационных

перемен.

Составление плана изучения - сложная часть всеобщего планирования трудовых ресурсов наравне с расчетом необходимости в персонале, составлением проектов комплекта, планированием продвижении по службе.

Ротация - перемещение с одного участка деятельность на другой внутри учреждения с целью ознакомления с новыми тенденциями работы и различными подразделениями учреждения.

Обучение без отрыва от производства выполняется в обычной рабочей ситуации: подготавливаемый применяет настоящие рабочие приборы, оснащение, документацию либо вещества, что он будет использовать и в последствии завершения направления изучения, наиболее недорогое и эксплуатационное, упрощает вступление в учебный процесс тех, кто не привык учиться в аудиториях.

Деловая карьера предполагает собою развитие сотрудника согласно ступеням должностной иерархии, либо методичную смену занятий в течении его рабочий жизни.

Карьера — это процедура высококлассного увеличения человека, увеличения его воздействия, власти, престижа, статуса в сфере, выявленный в его продвижении согласно ступенькам иерархии, искусной лестницы, вознаграждения, престижа [22, с.51-53].

Планирование продвижении по службе - это руководство формированием персонала в необходимом для учреждения направлении, характеризующееся составлением проекта горизонтального и вертикального продвижения сотрудника согласно концепции должностей, либо работников мест, приступая с момента принятия сотрудника в компанию и завершая допускаемым сокращением с работы.

Субъектами планирования продвижении по службе имеют все шансы являться руководитель по персоналу, непосредственно работник, его прямой начальник (линейный администратор).

Управление деловой карьерой - совокупность событий, проводимых профессиональной службой, по планированию, организации, мотивации и контролированию должностного роста сотрудника, отталкиваясь из его целей, необходимостей, перспектив, возможностей и предрасположенностей, а кроме того отталкиваясь из увлечений и условий компании.

1.2 Современные тенденции развития персонала

Развитие персонала становится важной частью управленческой деятельности с момента формулирования Ф. Тейлором принципов научной организации труда: одной из основных обязанностей управленческого аппарата Ф. Тейлор называет тщательный отбор рабочих, их последующую тренировку, обучение и развитие с целью получения высококвалифицированных работников [10].

Со сменой управленческих концепций меняются и взгляды на роль развития персонала организации:

- в рамках экономической парадигмы развитие имеет смысл только в качестве средства повышения производительности труда;
- административная концепция управления персоналом рассматривает развитие персонала с точки зрения обучения работников новым функциям;
- социальная парадигма уделяет развитию персонала большое внимание как средству личностного развития работника и делает упор на повышения уровня компетентности сотрудников, выполняющих управленческие функции;
- гуманистическая парадигма называет развитие персонала одной из важнейших функций управления персоналом, решающей целый комплекс управленческих задач [9, с.78-80].

Современные учреждения, в которых отлично установлено дело управления, полагают, что комплект пригодных людей предстает всего лишь основой, в то время как огромная часть ресурсов учреждения представлена вещественными предметами, цена которых со временем уменьшается с помощью амортизации, важность людских ресурсов с годами может и должна повышаться. Подобным способом, как для блага самой компании, так и с целью индивидуального блага всего персонала управление учреждения должно всегда трудиться над максимальным повышением его потенциала.

Ведущие HR-менеджеры российских компаний уверены, что в современных условиях развитие персонала — это уже даже не мотивационный инструмент и не инструмент удержания персонала в компании, это бизнес-необходимость и серьезная инвестиция в один из стратегически важных ресурсов, которая дает результат достаточно быстро.

Возрастающее значение высококлассного формирования для учреждения и существенное увеличение потребностей в нем в минувшие тридцать лет привели к тому, что основные фирмы взяли на себя развитие квалификации собственных работников [14, с.21-22].

В настоящее время учреждения формируют специализированные способы и организации управления высококлассным формированием, подготовкой запаса управляющих, развитием продвижения по службе. Учреждения формируют специальные способы и организации управления высококлассным формированием - руководство профессиональным обучением, подготовкой запаса управляющих, формированием карьеры. В крупных многонациональных корпорациях существуют отделы высококлассного формирования, возглавляемые управляющим в ранге руководителя либо вице-президента, что подчеркивает их колоссальное значение для учреждения. О значимости высококлассного формирования для нынешних учреждений говорит и то, что миссии в данной области вводятся в персональные проекты (от исполнения которых зависит объем вознаграждения) высших управляющих многочисленных компаний: президентов, областных вице-президентов, начальников государственных фирм [4].

Организация профессионального развития стала одной из ключевых функций управления персоналом, а его госбюджет - максимальной (в последствии заработной платы) статьей затрат многочисленных фирм. Подобные учреждения, как «IBM», «General Motors», американские вооруженные силы каждый год расходуют млрд \$ на профессиональное формирование и подготовку собственных работников и в том числе и создали

для этого собственные постоянно функционирующие институты и учреждения.

Например, на обучение управляющего среднего звена фирмы США расходуют 10—15 тысяч долларов, в Германии на образование и повышение квалификации одного человека тратится в среднем 12000 евро, в том числе на повышение квалификации 8000 евро. Эти средства рассматриваются не как неприятные добавочные издержки, а как вложения, которые в будущем сулят немалую прибыль: по расчетам западных специалистов эффективность вложения средств в повышение квалификации руководителей составляет до 800%.

Профессиональное обучение не менее важно и для небольшой компьютерной компании или семейной гостиницы - их результат сегодня также находится в зависимости от возможности их работников воспринимать и использовать на рабочем месте новые знания и навыки. В 1995 году в США частные компании израсходовали 53 млрд. долларов на профессиональное обучение, а в 1998-м - эта цифра составила почти 100 млрд. долл [29, с.52-53].

Всемирные тенденции изучения и формирования персонала и обстановка в РФ.

Всемирный рынок изучения и формирования персонала (речь идет о США, Западной Европе, Австралии как наиболее эффективных рынках изучения и формирования) подвергается 2 сильным направленностям:

1) неформальные способы изучения захватывают всегда более значительный размер в гибридном обучении, что является исключительно успешной концепцией коллективного изучения;

2) обучение и формирование всегда больше привязывается к долговременным целям бизнеса, становясь стратегической функцией фирмы.

Согласно американскому журналу *Balance Learning and Training* многочисленные учреждения стараются уменьшить период, которое работники проводят далеко от рабочего места (например, проходя обучение),

в 50%. К началу 2008 г. обучение, проводимое инструкторами и тренерами, составляло только лишь 30% от всего хода изучения, реализуемого данными организациями. В прошедшем году, впервые за последние несколько лет, на 2% были повышены финансовые затраты американских фирм на образование персонала. Не в финальную очередь этому способствовала увеличивающаяся известность проектов e-learning (электронное образование) [11, с.15-18].

Приоритетными остаются программы подготовки менеджеров и руководителей - на них отводится до 30% бюджета на обучение. Далее следуют курсы, посвященные отраслевой специфике, а также обязательные для большинства американских организаций адаптационные программы. В области обучения информационным технологиям, напротив, намечается некоторый спад потребительского интереса.

Мировые тенденции обучения персонала в той или иной степени проявляются и в России, а именно:

1. Растет число компаний, разработавших модели компетенций

Тенденция. Популярность моделей компетенций будет расти, как следствие - будет расти спрос на оценку по компетенциям, на консалтинг и поддержку во внедрении неформальных методов обучения со стороны провайдеров.

Ситуация за рубежом. Обучение захватывает примерно 20% в системе смешанного изучения, что является исключительно точной парадигмой изучения. Зоны ответственности являются хорошей базой для построения обучения персонала как организации. Создание организации управления персоналом, а также обучения и формирования персонала подходит от модели компетенций, а не наоборот. Ситуация в России. По данным онлайн опроса Trainings.ru, в марте 2012 г. более половины компаний (54%) имеют модель компетенций в том или ином виде. В целом по России эта цифра ниже. Чаще всего в разработанных моделях встречаются компетенции, связанные с мышлением (стратегическим, инновационным, креативным), в

очень многих случаях модели компетенций более чем наполовину состоят из не развиваемых компетенций [21, с.14-15].

2. Программы развития кадрового резерва (талантов) набирают обороты.

Тенденция. Будет расти количество компаний, запускающих программы по развитию талантов без особого внимания к их эффективности.

Ситуация за границей. Программы по формированию способностей становятся обязательной частью конструкций не столько изучения и формирования, сколько управления персоналом. Программы разделяются на 2 типа согласно используемому подходу

Обстановка в РФ. Согласно сведениям опроса, в Trainings.ru, в примерно 40% фирм находятся программы по формированию запаса или способностей. Российские специалисты сошлись с иностранными сотрудниками в том, что совершенствовать способности необходимо неофициальными способами, отводя тренингам и семинарам минимальный объем в таких программах. В программы по развитию талантов обязательно должны быть вовлечены топ-менеджеры компании, если не на этапе создания программы, то уж на этапе их реализации точно - в качестве преподавателей, наставников, коучей, кураторов, пропагандистов и пр [21, с.16].

3. Развивается коучинг

Тенденции. Рост спроса будет сдерживаться до тех пор, пока на рынке не станет достаточного количества профессиональных коучей. Пока Россия не вырастит своих коучей для топ-менеджеров, их будут привозить из-за рубежа. Как только на рынке появится достаточное количество профессионалов, произойдет взрыв спроса на коучинг.

Ситуация за рубежом. Коучинг-менеджмент применяется повсюду в более оптимальном для фирмы формате: менторинг, баддинг, игра и пр. Многочисленные фирмы становятся любители маркетинга в стиле коучинг-менеджмент. Иметь коуча престижно.

Ситуация в России. Коучинг используется в России более 10 лет, но до сих пор считается новой технологией развития персонала. Популярность он завоевывает медленно. Происходит это по двум причинам:

- до сих пор в России очень мало профессиональных коучей;
- огромное число дилетантских коучей повлияло на его имидж и авторитет как метода формирования персонала. Клиенты не готовы рисковать, притягивая внешних коучей. Результаты от плохого коучинга имеют все шансы быть значительно серьезнее, чем от плохого тренинга. Возможные клиенты коучинга ждут появления специалистов на рынке услуг [21, с.17].

4. Развивается дистанционное обучение

Ситуация за рубежом. Не знать и не уметь использовать на практике модель Киркпатрика или Филипса (или какую Тенденция. Рост спроса на внедрение дистанционного обучения будет со стороны компаний, готовых инвестировать в e-learning с целью экономии на масштабе.

Ситуация за рубежом. E-learning развивается так же бурно, как и коучинг. Он занял прочное место в системах обучения, лишней раз убеждая T&D-специалистов в эффективности смешанного обучения (blended learning).

Ситуация в России. Дистанционное обучение развивается так же медленно, как коучинг. Причины: высокая стоимость проектов внедрения, отсутствие высокотехнологичных продуктов e-learning, слабое интернет-покрытие России, низкая культура самостоятельного обучения в нашей стране. Пока основными заказчиками e-learning являются крупные компании с регионально распределенной структурой. Рынок находится в фазе накопления экспертизы дистанционного обучения. При этом много компаний пробуют если не дистанционное, то хотя бы различные виды онлайн-обучения. Самая популярная разновидность - корпоративные онлайн-библиотеки [30].

5. Короткие тренинги и выступления спикеров пользуются спросом

Обстановка за границей. Конкурентная борьба между провайдерами гораздо больше, нежели в РФ, вследствие чего они готовы создать обучение в том формате, который удобен покупателю, в том числе и в случае если это требует больше стараний и времени. Помимо этого, из числа иностранных тренеров практикуется квалификация в какой-либо проблеме и преподнесение ее аудитории в различных форматах - от длинных многодневных тренингов, до кратких минисеминаров и спичей на различное число слушателей.

Обстановка в РФ. У представителей бизнеса есть необходимость в программах, не требующих отрыва работников от работы на длительное время. Есть стабильный спрос на подобную форму изучения персонала, как однодневные тренинги, мини-тренинги "повышенной" плотности либо ряд коротких (может быть, на несколько часов) модулей, увязанных в 1 программу. Еще одна востребованная форма - речь тренеров, консультантов, спикеров на коллективных конференциях. Формирования умений при этом не требуется, точнее предполагается воодушевление персонала. Пока сдерживающее большинство провайдеров не готовы идти на такие услуги. Причины, озвученные провайдерами, - убежденность, что за недолгое время нельзя привить опыт, и нежелание растрачивать на небольшой обучение или двухчасовое выступление столько же времени, сколько на обычную двух-трехдневную программу.

б. Развитие корпоративных университетов

Тенденции. От провайдеров будет требоваться готовность сотрудничать, создавать совместные программы, кооперироваться для работы в рамках корпоративных университетов.

Ситуация за рубежом. Развитие корпоративного обучения в некоторых компаниях переходит на следующую ступень после корпоративных университетов - создаются shared services (сервис коллективного пользования, разделенный сервис). При такой модели T&D-специалисты являются по сути внутренними методологами, консультантами, а все

обучение уходит на рабочие места, то есть находится в ведении руководителей компании. Оценка потребностей в обучении смещается с оценки персональных пожеланий сотрудников в сторону пожеланий бизнеса для более тесной привязки обучения к стратегии бизнеса [20, с.22-24].

Ситуация в России. После некоторого затишья российский рынок опять заговорил о корпоративных университетах. Это отчасти связано с тем, что системы обучения все чаще привязывают к стратегии бизнеса, а это является одним из основных признаков корпоративного университета. Но есть и другой фактор - маркетинговая составляющая обучения. Уже давно ведутся рассуждения о том, что маркетинговые и HR-технологии очень схожи, что важен брендинг работодателя и брендинг системы обучения как внутри, так и вовне компании. Это также подталкивает компании к созданию корпоративных университетов.

7. Траты на обучение персонала остаются неизменными.

В то время как в 2010-2011 годах финансовые затраты на коллективное обучение несколько увеличились, в 2012 г. возобладают консервативные практики. Согласно мониторингам специалистов, в 2013 г. согласно сопоставлению с 2012 фирмы, в обычном, увеличат объем данных расходов на 2%, что отображает единый коэффициент американского ВВП.

По анализам экспертов, в 2013 размер мирового рынка коллективного изучения дойдет 292 млрд \$, а американские фирмы составят здесь часть в 45%, либо же 132 млрд. Оба этих показателя пока что что же ниже докризисных. Согласно мониторингам, больше посредственного субсидирование достаточно в областях изучения торговлям и IT-умениям – данное отвечает ориентированности стратегических вложений, в в таком случае время как другие ценности изучения персонала, в частности, профессиональное формирование, перемен не претерпят [28, с.5-7].

Покупатели стараются использовать меньше, прибегая к услугам небольших провайдеров, это важный фактор, воздействующий на благополучие подобных фирм. Помимо этого, препятствие для входа на

рынок коллективного обучения остается разрешимым, и потому возникают все новые поставщики, что сражаются за собственную часть рынка. Потому как перспектив в данном секторе недостаточно, а инвесторов немало, небольшим тренинговым фирмам доводится бороться за выживание. Конкурентная борьба увеличивается и среди больших провайдеров, так как в коллективный рынок вышли многочисленные образовательные учреждения. Бизнес-школы и технические средние учебные заведения, социальные и торговые колледжи оттягивают собственную часть рынка, что еще значительно усложняет обстановку [19, с.20-21].

8. Важность сохранения знаний.

Поддержание коллективных познаний и их охрана – это главная задача каждой фирмы, независимо от ее объема и области работы. Охрана умственной собственности – это непрерывная адвокатская битва. Однако охрана и поддержание этих работников, которые эту собственность формируют – это уже цель специалистов коллективного обучения. Лишаясь работника, предприятие лишается не только лишь его умений, она остается и без значимых знаний [61, с.25-27].

Фирмы сегодня прилагают большие старания, для того чтобы обнаружить и сдержать самых значимых своих работников, причем совершить это как можно раньше, и обеспечить им нужное обучение и планы служебного роста.

Еще 1 главным вопросом является адаптирование новых работников – собственно на данной стадии нам предоставляется лучшая вероятность незамедлительно обнаружить способности. В случае если пропустить этот шанс, предприятие после не может удержать одаренных начинающих.

Кроме этого, фирмы осваивают методы сбора и защиты умственной собственности, создаваемой работниками, для того чтобы использовать ее в перспективе. В этом могут быть полезны репозитории и приборы для формирования тренировочного контента, что предоставляют настоящим

специалистам вероятно легко и просто обмениваться собственными познаниями.

1.3 Методы анализа состояния системы развития персонала

Существует множество достаточно эффективных методов оценки эффективности развития персонала. Условно их можно разделить на две большие группы:

- Методы, оценивающие отдельный элемент системы развития персонала;
- Методы, оценки системы развития персонала в целом.

К первой группе методов следует обращаться в случаях, когда необходим детальный анализ отдельных направлений кадровой политики в области развития персонала, а также при краткосрочном планировании развития персонала.

Общими для анализа всех элементов системы развития персонала являются следующие методы:

1. Графические методы
 - а. Диаграмма Исикавы.

Коучинг как способ управления – это ни в коем случае никак не указания и инструкции, это, скорее, связь управляющего и подчинённого, сориентированное на более действенное решение установленной проблемы. По внешнему виду это выглядит несколько необычно, в особенности для тех, кто привык к руководящему стилю управления: взамен руководств начальник попросту задаёт подчинённому некоторое количество вопросов [5, с.24-26].

Управление – это краеугольный камень любого бизнеса. Без грамотного, квалифицированного управления бизнесом нельзя говорить о каком-либо развитии и прогрессе. Команда эффективных менеджеров была, есть и будет залогом преуспевания для каждой фирмы независимо от

профиля ее работы. Однако период предъявляет к главам всё новые и новые условия. Необходимо принять, что авторитарный образ управления постепенно искореняет себе. На Западе данный процесс идёт с 90-х годов прошлого века. В РФ он, допускается отметить, только наступает. Нынешний начальник попросту должен обладать некоторыми манерами управления и обладать способностью использовать их в связи от сложившейся ситуации. Где-то необходимо строгое руководство процессом, а где-то вполне довольно этот процесс просто отслеживать – условия в бизнесе случаются самые разнообразные. Одним из наиболее результативных стилей управления на нынешнем этапе формирования бизнеса предстает коучинг-менеджмент.

Коучинг-менеджмент дает возможность разрешать не только профессиональные проблемы, однако и сопряженные с ними индивидуальные трудности. С целью многих людей деятельность и индивидуальная жизнедеятельность никак не могут быть разделены: одна область постоянно оказывает большое влияние на иную. В следствии этого чем значительнее тренер может присоединяться к мотивации покупателя в его личной жизни, тем более сильно будет выражаться его итог в труде. Данное важно отличает этот способ изучения и формирования от абсолютно всех предшествующих ему. Личность — это трудно сформированная концепция, подвластная воздействию большого количества взаимозависимых условий. В следствии этого для высококачественного формирования одного из них необходимо акцентировать внимания одновременно и в прочих

Введение коучинга как средства управления в фирмы разумно осуществлять сверху – вниз. Это естественно, так как наилучшим коучем для работников будет их прямой начальник. Безусловно, работники одного уровня также имеют все шансы быть друг для друга коучами, однако тренер-начальник – это более результативный вид. Овладение коучинга не настолько трудно, как это имеет возможность предстать на первый взгляд. Проблема в этом, что же в случае если коучинг-менеджмент рассматривается не как специальность, а как способ управления, то в данном случае клеркам

совершенно достаточно овладеть некоторыми действенными приёмами (методами) из арсенала коучинга и в следствии улучшать их в практике [13, с.41-43].

4. Экспертные методы. Используются при исследовании противоречий в системах общественно-финансового характера, что невозможно изучить беспристрастными методами, а кроме того при неосуществимости использовать прогнозирование и представление исследуемых предметов формализованными точными методами, нехватке достаточно достоверной данных, информативной неопределенности исследуемых предметов, присутствии экстремальных обстановок в управлении. Суть экспертных способов состоит в усреднении разными способами суждений (мнений) экспертов-специалистов по рассматриваемым проблемам.

- a. Метод рангов (ранжирования);
- b. Метод непосредственного оценивания (балльный);
- c. Метод сопоставлений

Всеобщее преимущество экспертных методов – быстрота получения итогов без присутствия нормативной основы, вероятность оценивания предметов при неосуществимости измерения их свойства численными беспристрастными способами.

К минусам экспертных способов причисляют их установленную индивидуальность и надлежащие этому вероятные погрешности итогов экспертизы, значительные расходы в вовлечение специалистов, воздействие влиятельных членов экспертной категории и коллективных заинтересованностей на мнение единичных специалистов [52].

5. Метод тестирования. Основное направление теста – надзор и утверждение соотношения между значениями входных и выходящих характеристик испытываемой организации при исполнении ею разных функций и в разных системах управления.

Используются при исследовании противоречий в системах общественно-финансового характера, что невозможно изучить беспристрастными методами, а кроме того при неосуществимости использовать прогнозирование и представление исследуемых предметов формализованными точными методами, нехватке достаточно достоверной данных, информативной неопределенности исследуемых предметов, присутствии экстремальных обстановок в управлении. Суть экспертных способов состоит в усреднении разными способами суждений (мнений) экспертов-специалистов по рассматриваемым проблемам.

- a. Метод рангов (ранжирования);
- b. Метод непосредственного оценивания (балльный);
- c. Метод сопоставлений

Всеобщее преимущество экспертных методов – быстрота получения итогов без присутствия нормативной основы, вероятность оценивания предметов при неосуществимости измерения их свойства численными беспристрастными способами.

б. Метод «дерева» целей. Дает возможность обнаружить численные и высококачественные связи и взаимоотношения между целями, согласовать их разные степени с определенными средствами и сроками достижения. «Дерево» заключается из целей многих уровней: ведущая задача, цели 1-го уровня (основные цели), цели 2-го уровня, цели 3-го уровня и в такой степени вплоть до требуемого уровня декомпозиции.

Метод SWOT-анализа. Это универсальный оперативный диагностический метод анализа стратегического положения предприятия на основе оценки его сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Методы, входящие во вторую группу представлены в таблице 1.2.

Методы анализа системы развития персонала

Метод	Характеристика метода
Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе	Трудовой стаж работы, действующий навык, базисное обучение, принимал ли сотрудник прежде содействие в программах изучения либо увеличения квалификации и др.
Регулярная оценка рабочих результатов (аттестация)	Могут проявиться не только сильные, однако и слабые стороны в работе определенного работника. К примеру, низкие оценки у сотрудников установленной профессиональной категории в графе «профессиональные знания» демонстрируют, что для предоставленной группы сотрудников выявлена необходимость в обучении.
Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений	Установление того, какой уровень квалификации и высококлассной подготовки персонала нужен с целью их эффективной реализации. Каким должно быть обучение (содержимое, применяемые способы), что даст возможность сотрудникам добиться необходимого уровня квалификации и высококлассной подготовки?
Наблюдение за работой персонала	Обнаруженное в результате исследования расхождение работы персонала введенным эталонам и условиям официальных руководств имеет возможность обозначаться указателем необходимости в проведении соответственного обучения.
Анализ источников проблем, мешающих эффективной работе	В случае если в учреждения есть трудности, сопряженные с плохой работой, с союзом, с нарушениями технической защищенности, с неосновательно крупными потерями времени, в таком случае эта информация кроме того имеет возможность быть использована как при подготовке проектов изучения, так и для объяснения заявки на обучение тех либо других категорий персонала.
Изучение проблем, причина которых лежит в отсутствии у работников необходимых знаний и навыков.	Данные трудности отображают никак не только имеющуюся необходимость в обучении, однако и то, каким образом итоги изучения имеют все шансы являться применены в ежедневной практике работы учреждения.
Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений	Дает возможность узнать, какие течения формирования и изучения персонала

Методы, входящие во вторую группу, дают более обобщенные данные, позволяющие оценить общую картину сложившейся в организации системы развития персонала. Результаты применения таких методов целесообразно использовать при планировании развития персонала в долгосрочной перспективе и принятии стратегических решений по развитию персонала.

Основная технология развития персонала которая будет рассмотрена в данной дипломной работе - это коучинг [44, с.15-18].

Сегодня, в обстоятельствах посткризисного формирования, для учреждений огромную важность приобретает возможность по-новому дать оценку и подкорректировать службу любого работника в согласовании с текущими бизнес - вопросами, а кроме того привести в порядок результативный процесс управления системой в согласовании с преобразованиями наружной среды.

Согласно суждению специалистов, быстрое формирование данного типа консультирования как бизнес-коучинг сегодня как нельзя к слову.

Коучинг – это процесс развития персонала, который позволяет раскрыть потенциал сотрудника и добиться реальных результатов в профессиональной деятельности.

Главная цель коучинга – увеличение производительности работы персонала, за счет того, что работники лично решают все появляющиеся трудности, и увеличение их мотивации в набиении ожидаемого эффекта. Допускается отметить, что же коуч–менеджмент зиждется на 2-ух столпах: Сознательность и Обязанность.

Осознанность собственных операций и обязанность за них. Однако с целью этого, чтобы осуществить данные 2 основных принципа коучинга в практике, необходимо, чтобы подчиненный достиг установленной степени взрослости, и был готовый поддерживать ответственность за собственные деяния [42, с.31-32].

Коучинг-менеджмент дает возможность разрешать не только профессиональные проблемы, однако и сопряженные с ними

индивидуальные трудности. С целью многих людей деятельность и индивидуальная жизнедеятельность никак не могут быть разделены: одна область постоянно оказывает большое влияние на иную. В следствии этого чем значительнее тренер может присоединяться к мотивации покупателя в его личной жизни, тем более сильно будет выражаться его итог в труде. Данное важно отличает этот способ изучения и формирования от абсолютно всех предшествующих ему. Личность — это трудно сформированная концепция, подвластная воздействию большого количества взаимозависимых условий. В следствии этого для высококачественного формирования одного из них необходимо акцентировать внимания одновременно и в прочих [43, с.17-19].

Вывод по главе: Результативный коучинг-менеджмент на рабочем месте приводит к достижению миссии, дает удовлетворенность и удовольствие, с которой выигрывает как работник, так и система. Это не директивный аспект, активизирующий высочайшее свойство, обучение и рост удовлетворенности в следствии свершения важных и для человека, и для учреждения целей. Введение способов и подходов коучинга в обыденную практику управления имеет возможность очень продвинуть фирму и ее работников к достижению единых и персональных целей. Однако при этом необходимо видеть, что данное никак не панацея от абсолютно всех бед, и никак не способ, что годится абсолютно всем, в следствии этого никак не нужно отступаться и с классических способов управления, формируя концепцию, где одно будет включать иное.

Большое разнообразие методов и форм процесса развития персонала дает возможность учреждениям подбирать более правильный для них в этот период и при определенных сформировавшихся обстоятельствах, позволяющий достичь установленных целей. В таком случае принимать подбор способа и формы хода формирования обязан определяться конкретными критериями, в которых система действует и целями, что обязаны быть завоеваны при поддержке хода изучения.

Ошибочный подбор способа формирования имеет возможность свести на нет позитивный результат с проведенных событий. Результативность подобных вложений в штат достаточно ничтожно мала либо даже имеет возможность объединить синергетический результат в учреждения к нулю, либо сделать его негативным. И наоборот, верный подбор способа и формы хода формирования имеет возможность значительно усовершенствовать общепсихологический климат в учреждении, решить межличностные противоречия.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «АКАДЕМИЯ БАРА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Академия бара» начало свою деятельность 2 мая 2006 года. ООО «Академия бара», в дальнейшем «Общество», образовано и действует в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Место нахождения Общества: 308036, Белгородская область, город Белгород, бульвар Юности, дом 6.

Общество имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество в собственности, круглую печать, штампы, товарный знак, другие необходимые реквизиты, вправе открывать счета в банках.

Имущество Общества формируется за счет вкладов его участников, полученных доходов и других законных источников. Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Целью деятельности общества является извлечение прибыли.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- Оптовая торговля бытовыми электротоварами;
- Оптовая торговля изделиями из керамики и стекла;
- Оптовая торговля ножевыми изделиями и бытовой металлической посудой;
- Розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- Оптовая торговля бытовыми электротоварами;
- Оптовая торговля изделиями из керамики и стекла;
- Оптовая торговля ножевыми изделиями и бытовой металлической посудой;

- Розничная торговля сахаром;
- Розничная торговля чаем, кофе, какао;
- Деятельность ресторанов и кафе;
- Поставка продукции общественного питания;
- Транспортная обработка грузов и хранение;
- Почтовая и курьерская деятельность;
- Аренда прочих машин и оборудования, не включенных в другие группировки;
- Предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде нежилого недвижимого имущества;
- Сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества.

Говоря о структуре управления ООО «Академия бара» можно сказать, что управление зависит от формы юридического существования организации.

ООО «Академия бара» представляет собой общество с ограниченной ответственностью, то есть – это коммерческая организация, учрежденная одним лицом. В обществе, состоящим из одного участника, решение по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников общества, принимаются единственным участникам общества.

1. Ответственность участников.

Участники отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах стоимости своих вкладов.

2. Учредительные документы.

В ООО «Академия бара» организационную основу юридического оформления составляет один основной документ:

- Устав, который утверждается учредителями [Приложение 1].

3. Управление.

Единоличный исполнительный орган общества – Директор:

Организационная структура (рисунок 2.1) в общем виде представляет собой линейно-функциональную структуру, образованную из взаимоподчиненных элементов в виде иерархической лестницы.

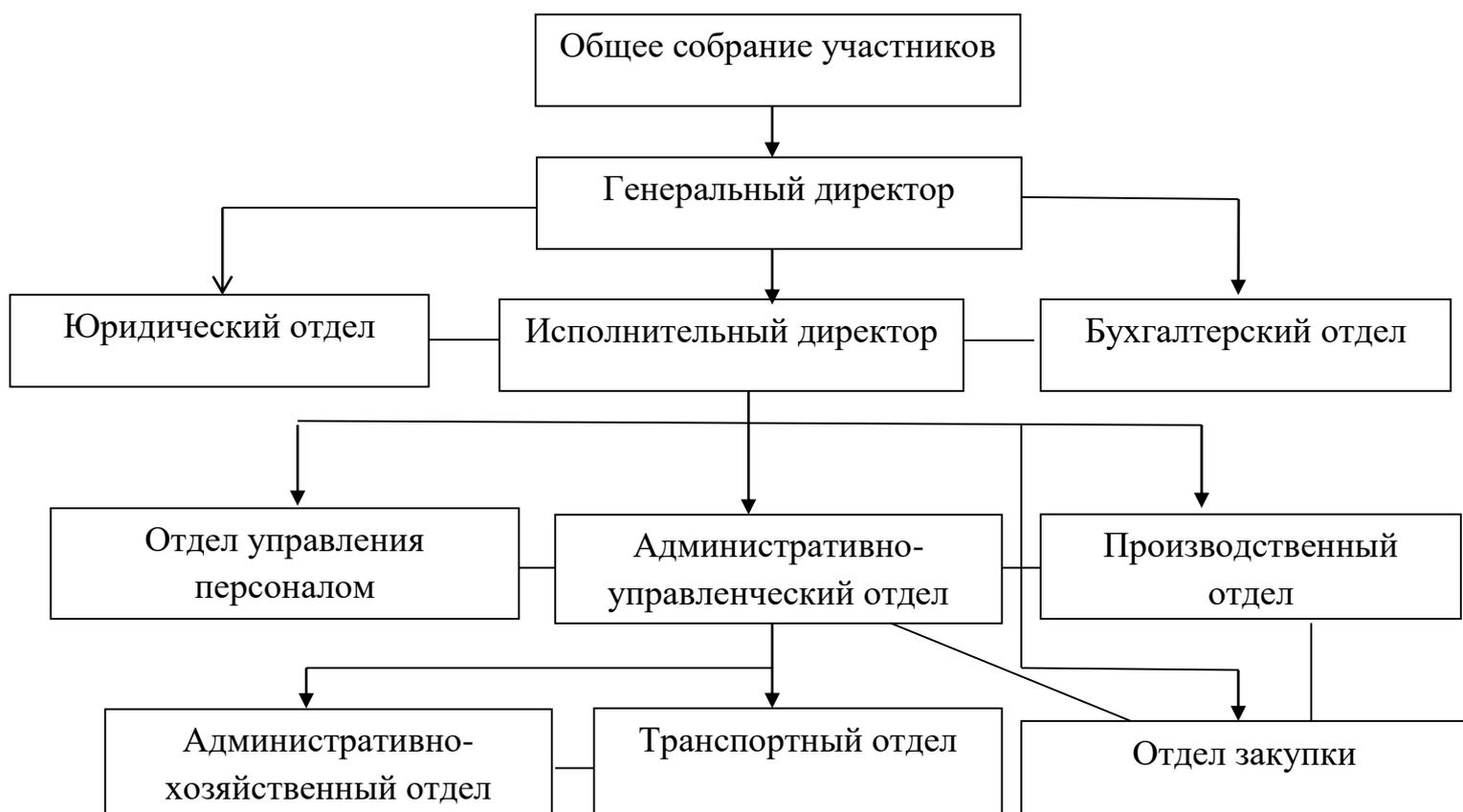


Рис.2.1. Организационная структура ООО «Академия бара»

На основе анализа организационного устройства, можно сделать вывод о том, что данная организация состоит из восьми структурных подразделений, работа которых направлена на достижение целей организации. Все подразделения делятся на осуществляющие непосредственно свою деятельность отделы, ради которой они создаются. Все эти отделы выполняют функции: основного производства, управления, финансирования, снабжения, обслуживания, сбыта.

В ООО «Академия бара» линейно-функциональная структура управления. Все отделы организации находятся в прямом подчинении у

исполнительного директора, который в свою очередь подчиняется генеральному. Генеральный директор координирует деятельность всей организации. В его компетенции находятся все вопросы текущей деятельности ООО «Академия бара», за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания предприятия.

Подобная структура управления обладает целым рядом положительных сторон:

- разумное комбинирование прямолинейных и многофункциональных связей;
- устойчивость возможностей и ответственности за персоналом.
- целостность и Точность распорядительства и т.д.

Недостатками возникает:

- повторение функций управляющего и многофункциональных экспертов в ходе административной работы;
- неудовлетворительная для крупных фирм, и фирм, работающем на динамичном рынке, своевременность принятия заключений;
- противодействие линейных менеджеров работе функциональных специалистов и т.д.

Рассмотрим показатели размера организации для анализа экономической характеристики и деятельности организации. При этом организацию мы будем рассматривать как субъект предпринимательской деятельности, зарегистрированный в этом качестве в установленном законом порядке и осуществляющий деятельность, направленную на систематическое извлечение, прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ и оказания услуг.

При анализе деятельности сначала рассмотрим показатели размера предприятия за последние три года (табл.2.1).

Таблица 2.1

Показатели размера производства организации

Показатели	2013	2014	2015	Темп роста 2015г в % к 2013г
1	2	3	4	5
1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, тыс. руб.	620	600	690	111
2. Стоимость товарной продукции, тыс. руб.	580	560	600	103
3. Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	1150	1148	1160	100
4. Среднегодовая численность Работников	92	80	102	110

За анализируемое время в ООО «Академия бара» наблюдается рост показателей размера производства. Среднегодовая стоимость основных средств за анализируемое время увеличилось на 3%, что обусловлено их приобретением. Увеличение размеров имущества предприятия (т.е. основных производственных фондов) свидетельствует о позитивном изменении баланса, тем самым говорит о надежности предприятия.

Для характеристики производства организации рассмотрим структуру товарной продукции за последние три года (табл.2.2).

Структура товарной продукции организации

Наименование продукции	2013г.		2014г.		2015г.		В среднем за 2013-2015гг.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Продукция холодного цеха японской кухни	928	14	892	14	930	14	916	14
Продукция горячего цеха японской кухни	684	13	670	12	680	10	678	12
Продукция холодного цеха узбекской кухни	540	8	490	8	530	8	520	8
Продукция горячего цеха узбекской кухни	936	15	897	15	963	15	932	15
Продукция тандырного цеха	692	11	650	11	713	12	685	11
Продукция холодного цеха итальянской кухни	657	10	611	10	667	11	645	10
Продукция горячего цеха итальянской кухни	940	15	896	15	950	15	929	15
Барная продукция	932	14	900	15	989	15	940	15
Итого по предприятию	6309	100	6006	100	6422	100	6245	100

Наибольший удельный вес в общем производстве товарной продукции занимает продукция горячего цеха узбекской и итальянской кухни, а также барная продукция. За последние три года удельный вес производства данного вида продукции существенно не изменился. Но в 2014 году наблюдается незначительный спад удельного веса продукции основных отраслей, в связи с небольшой кризисной ситуацией в организации.

Рассчитаем уровень специализации производства организации, он рассчитывается по формуле:

$$K_c = \frac{100}{\sum Y_T (2 \cdot i - 1)} \quad (2.1)$$

где K_c - коэффициент специализации;

Y_T - удельный вес отраслей в общем объеме товарной продукции;

i - порядковый номер вида товарной продукции в ранжированном ряду.

$$K_c = 100 / ((15 \cdot 1) + (15 \cdot 1) + (15 \cdot 1) + (14 \cdot 3) + (12 \cdot 5) + (11 \cdot 7) + (10 \cdot 9) + (8 \cdot 11)) = 100 / 402 = 0,24$$

Из расчетов можно сделать вывод о том что, в организации средняя степень специализации и за анализируемые три года не изменилась.

Следующее, что мы будем анализировать, это обеспеченность организации основными средствами производства и эффективность их использования, что является важнейшим фактором, от которого зависят результаты хозяйственной деятельности, в частности качество, полнота и своевременность выполнения работ, а, следовательно, и объём производства продукции, её себестоимость и финансовое состояние предприятия.

Анализ начнем с изучения объема производственных средств, их динамики и структуры (табл. 2.3).

Удельный вес зданий и сооружений преобладают в структуре основных фондов и составляет на конец 2015 года 35%, что на 1% пункта выше уровня 2013. Их полная стоимость за изучаемое время увеличилось на 16%.

Стоимость машин и оборудования, в связи с их поступлением, увеличилось на 50 тыс. р. Их удельный вес в составе основных средств повысился на 1% пункта и составил на конец отчетного года 3%.

Стоимость транспортных средств увеличилась на 19%.

Остальные виды основных фондов занимает незначительный удельный вес в их структуре.

В целом полная стоимость всех основных фондов анализируемого общества на конец 2015 года увеличилась на 855 тыс. р. или на 11%, по сравнению с 2013 годом.

Вывод: по результатам произведенных расчетов можно сделать следующие выводы: в целом анализируемое общество является платежеспособным, имеет в достаточном размере собственные оборотные средства. Предприятие финансируется за счет заемных источников (на 1 рубль собственного капитала приходится 5, 07 рублей заёмных средств). ООО «Академия бара» можно охарактеризовать как финансово зависимое от внешних кредиторов, что подтверждает высокое значение коэффициента финансовой зависимости.

2.2 Анализ кадровых процессов в организации

Управление персоналом занимает важную роль в организационной деятельности ООО «Академия бара». Структуру и штатную численность отдела управления персоналом, а также их изменения утверждает Генеральный директор предприятия исходя из условий и особенностей деятельности организации по представлению и по согласию с главным менеджером УП.

Подразделение состоит из одного отдела, возглавляемого главным менеджером по управлению персоналом.

Положение об отделе утверждается генеральным директором предприятия, обязанности между сотрудниками распределяются на основе должностных инструкций, подготовленных начальником отдела и утвержденных Генеральным директором [Приложение 2].

Состав и численность работников отдела определяются штатным расписанием, утвержденным Генеральным директором предприятия [Приложение 3].

В отделе кадров ООО «Академия бара» работают 2 человека. Структура отдела кадров приведена на рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Структура отдела персонала ООО «Академия бара»

Менеджер отдела персонала является сотрудником обособленного подразделения и подчиняется начальнику - главному менеджеру отдела и непосредственно исполнительному директору ООО «Академия бара».

Должностные обязанности работников отдела кадров.

1. Главный менеджер отдела кадров в ООО «Академия бара»:

– руководит работниками отдела а также структурными подразделениями.

2. Менеджер отдела кадров:

Основной задачей менеджера отдела персонала является трансляция кадровой политики и стратегии организации на основе анализа, планирования, организации и контроля работы с персоналом, а именно грамотная и эффективная работа по привлечению качественного персонала, ведению кадрового делопроизводства, адаптации новых сотрудников к условиям работы, развитие персонала по средствам организации обучения, развитие корпоративной культуры.

Менеджер отдела персонала в своей деятельности должен руководствоваться:

- Уставом организации;
- приказами и распоряжениями генерального директора организации;
- приказами и распоряжениями начальника отдела персонала;
- локальными нормативными актами организации;

- положением о подразделении;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- правилами и нормами охраны труда;
- настоящей должностной инструкцией.

Менеджер отдела персонала осуществляет в полном объеме кадровое администрирование в рамках подразделения, подбор рядового персонала в соответствии с Регламентом подбора персонала ГК.

Осуществляет работу по информационному обеспечению предприятия, выполняет отдельные поручения начальника отдела персонала по предоставлению информации в рамках своей компетенции.

Функциональное разделение труда предусматривает обособление на предприятиях отдельных работ и категорий персонала в зависимости от их содержания и функций.

В наиболее многочисленную функциональную группу персонала представляют рабочие. Они заняты непосредственно осуществлением основных функций производства, вторые обеспечивают выполнение этих функций.

По выполняемым функциям выделяют и другие известные категории персонала: руководители и специалисты.

На современных предприятиях функциональное разделение труда служит основой эффективного использования всех категорий персонала.

Генеральный и исполнительный директора принимают решения, утверждают и подписывают документы. Главный менеджер службы персонала и менеджер отдела персонала предполагают начальные сведения, данные, требуемые для исполнения предоставленной функции, координируют организованный документ согласно функции, соответствуют за осуществление предоставленной функции, образуют ее осуществление, подготавливают и переоформляют требуемые бумаги. Главы прочих отделов только лишь принимают участие в исполнении функций отделения управления персоналом.

Говоря о коллективе, работающем в ООО «Академия бара», можно сказать, что состоит он из 102 сотрудников, включая генерального директора.

Если говорить о распределенности рабочих по функциям и управлениям, то мы получим следующую картину:

Управление (10 человека, включая генерального директора), бухгалтерский отдел (4чел.), отдел управления персоналом (2чел.), юридический отдел (1чел.), производственный отдел (36 чел.), административно-управленческий отдел (41 чел.), отдел закупок (2 чел.), административно-хозяйственный отдел (9 чел.), транспортный отдел (5чел.).

Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала предприятия и его профессионально – квалификационный уровень воспользуемся рядом вспомогательных материалов, среди которых особо информативными оказались личные дела работников и статистика предприятия. Полученные данные были сведены в следующие таблицы.

Анализ состава и структуры персонала следует начать с укомплектованности персоналом штата за последние 3 года (табл. 2.4)

Таблица 2.4

Структура персонала ООО «Академия бара»

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолютное отклонение 2015/2013 (чел)	Относительное отклонение 2015/2013 (%)
Персонал, всего в том числе:	92	80	102	10	110
1. Руководители	9	8	10	1	111
2. Специалисты	8	8	11	3	137
3. Рабочие	75	64	81	6	108

Анализ таблицы 2.4 показал, что доля, приходящаяся на рабочих, составляет более половины всего количества человек, занятых на предприятии. Этот факт объясняется спецификой деятельности организации.

Количество руководителей составляет 10% от всей численности персонала и количество специалистов составляет 11%. Абсолютное и относительное отклонение в сравнении с предыдущим годом положительные.

Далее проанализируем возрастной состав кадров (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Распределение персонала в ООО «Академия бара» по возрасту в 2013-2015г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	6	8
20 – 30	3	30	8	72	36	44
30 – 40	5	50	3	28	30	37
40 – 50	2	20	-	-	9	11
50 – 60	-	-	-	-	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	10	100	11	100	81	100

Как видно из таблицы 2 основная часть сотрудников ООО «Академия бара» - люди молодого возраста (20 - 30 лет). Именно они в большей степени составляют категорию специалистов и рабочих, а именно 46 % от всей численности персонала организации. Это связано со спецификой работы организации.

Далее проанализируем состав персонала по гендерному признаку (по полу) (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Распределение персонала в ООО «Академия бара» по полу 2013-2015г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	1	10	9	90
Специалисты	3	27	8	73
Рабочие	54	67	27	33
Итого	58	56	45	44

Из анализа таблицы 2.6 видно, что в организации значительно преобладает мужской персонал, а именно 56% от всей численности персонала организации, этот факт объясняется спецификой деятельности организации.

Также был проведен анализ списочной численности работников по стажу (табл. 2.7). Стаж — это продолжительность деятельности в какой-либо области [9].

Таблица 2.7

Распределение персонала в ООО «Академия бара» по трудовому стажу в 2015г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	6	54	12	14
От 5 до 10	5	50	4	36	39	48
От 10 до 15	2	20	1	10	30	37
От 15 до 20	3	30	-	-	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-

Анализ таблицы 2.7 показал, что максимальный удельный вес работников, стаж которых от 5 до 10 лет, составляет 47 %. Удельный вес работников, проработавших в анализируемых подразделениях от 10 до 15 лет, составляет 32%. Минимальный удельный вес составляет работников, стаж которых от 15 до 20 лет, составляет 4% от общего количества сотрудников.

В период с 1.01.2014г. по 1.01.2015г. средняя численность персонала увеличилась на 22 человек. Расширение производства, увеличение объема работ, штата специалистов и руководителей напрямую повлияло на число сотрудников.

Для более тщательного анализа проанализируем качественный состав работников (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Распределение персонала по образованию в ООО «Академия бара» за 2015 год.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	-	-	-	-	6	7
среднее специальное	-	-	1	10	47	58
незаконченное высшее	-	-	2	18	25	30
Высшее	10	100	8	72	3	5
ученая степень	-	-	-	-	-	-
Итого	10	100	11	100	81	100

Уровень образования, после проведенного анализа состава персонала, выглядит следующим образом (рисунок 2.2).

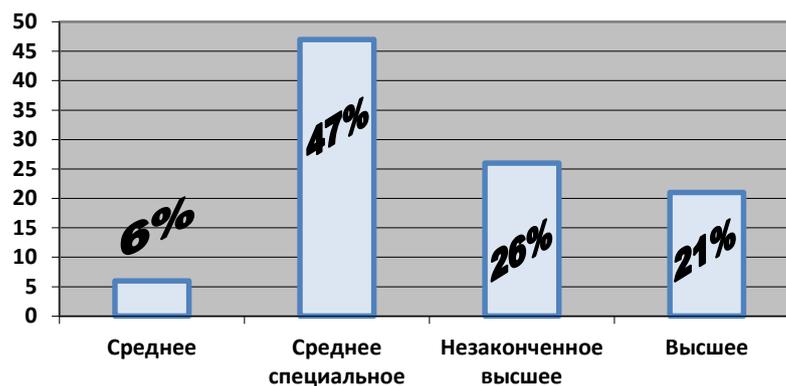


Рис. 2.3 Уровень образования в ООО «Академия бара» за 2015 год

Из приведенных данных видно, что большинство работников, имеют средне – специальное образование (47 %), а также незаконченное высшее (26 %), высшее (21%) и среднее (6%) образование.

Высококачественный состав расценивается довольно возвышенно для предоставленной особенности работы. Преимущество посредственного образовательного уровня работников ООО «Академия бара» обуславливается высочайшей долей работников в совокупной численности персонала компании. Тем не менее отметим единую направленность к увеличению степени образования сотрудников. Данное имеет возможность быть сопряжено с ростом Количества управляющих и экспертов, а кроме того в взаимосвязи с проведением изучения и переподготовки сотрудников, а кроме того высоким уровнем образования вновь общепринятых.

Следующим этапом анализа является оценка система оплаты труда (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Анализ заработной платы персонала в ООО «Академия бара» (руб.)

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	2015 г. в % к 2013 г
Персонал, всего в том числе:				
1. Руководители	240000	220000	280000	116
2. Специалисты	180000	152000	220000	122
3. Рабочие	1725000	1472000	1863000	108

Анализ таблицы 2.9 позволяет сделать вывод, что заработная плата персонала организации за 3 года, руководителей увеличилась на 16%, специалистов - на 22% и рабочих - на 8%.

Для характеристики движения персонала рассмотрим основные показатели движения рабочей силы.

Для характеристики движения персонала рассмотрим основные показатели движения рабочей силы.

Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр). Рассчитывается по формуле:

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество} \cdot \text{принятого} \cdot \text{на} \cdot \text{работу} \cdot \text{персонала}}{\text{Среднесписочная} \cdot \text{численность} \cdot \text{персонала}}; \quad (2.2)$$

$$K_{пр2015} = 40/102 = 0,39\%;$$

$$K_{пр2014} = 15/80 = 0,18\%;$$

$$K_{пр2013} = 20/92 = 0,21\%.$$

Таким образом, мы видим, что за 2013 по 2015 коэффициент оборота по приему не сильно изменился и варьируется от 0,21 до 0,39.

Коэффициент оборота по выбытию (Кв). Рассчитывается по формуле:

$$K_{в} = \frac{\text{Количество} \cdot \text{увольнившихся} \cdot \text{работников}}{\text{Среднесписочная} \cdot \text{численность} \cdot \text{персонала}}; \quad (2.3)$$

$$Кв2015 = 18/102 = 0,17\%;$$

$$Кв2014 = 27/80 = 0,33\%;$$

$$Кв2013 = 23/92 = 0,23\%.$$

Таким образом, коэффициент выбытия также относительно низкий в ООО «Академия бара», в 2015 году он составил 0,17%, но в 2014 году, наблюдаем резкий подъем который составляет 0,33%, что на 0,16% больше, чем в 2015 году.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с.). Рассчитывается по формуле:

$$Кп.с. = \frac{\text{Количество} \cdot \text{работников} \cdot \text{проработавших} \cdot \text{весь} \cdot \text{год}}{\text{Среднесписочная} \cdot \text{численность} \cdot \text{персонала}}; \quad (2.4)$$

$$Кп2015 = 84/102 = 0,82\%;$$

$$Кп2014 = 53/80 = 0,66\%;$$

$$Кп2013 = 69/92 = 0,75\%.$$

Таким образом, коэффициент постоянства кадров в 2015 составил 0,82%, что на 0,16% больше, чем в 2014 году, и на 0,07% больше, чем в 2013 году.

Коэффициент текучести кадров (Кт). Рассчитывается по формуле:

$$Кт = \frac{\text{Количество} \cdot \text{уволившихся} \cdot \text{работников} \cdot \text{пожеланию} \cdot \text{и} \cdot \text{за} \cdot \text{нарушение} \cdot \text{дисциплины}}{\text{Среднесписочная} \cdot \text{численность} \cdot \text{персонала}}; \quad (2.5)$$

$$Кт2015 = 15/102 = 0,15\%;$$

$$Кт2014 = 20/80 = 0,25\%;$$

$$Кт2013 = 18/92 = 0,19\%.$$

Таким образом, мы можем видеть, что в ООО «Академия бара» относительно маленький коэффициент текучести кадров. И составляет меньше 1 %, что говорит о постоянном составе персонала в организации.

Далее рассчитаем коэффициент абсентеизма, который рассчитывается по формуле:

$$Кп.с. = \frac{\text{число} \cdot \text{дней} \cdot \text{невыходов} \cdot \text{на} \cdot \text{работу}}{\text{общее} \cdot \text{число} \cdot \text{рабочих} \cdot \text{дней} \cdot \text{за} \cdot \text{год}} \quad (2.6)$$

$$Кабс2015 = 29/102 = 0,28\%;$$

$$\text{Кабс}2014 = 30/80 = 0,37\%;$$

$$\text{Кабс}2013 = 33/92 = 0,35\%.$$

Таким образом, коэффициент абсентеизма в 2015 составил 0.28%, в 2014- 0,37, что на 0.02% больше, чем в 2013 году.

Далее внесем все полученные результаты в таблицу 2.10

Таблица 2.10

Анализ основных кадровых процессов ООО «Академия бара»

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. в % к 2013г.
Численность персонала на начало года, чел.	95	92	80	84
Среднесписочное число работников, чел.	92	80	102	110
Принято всего, чел.	20	15	40	200
Выбыло всего, чел.	23	27	18	78
в т.ч.:	4	7	3	
- по сокращению штатов:				
- по собственному желанию:	18	20	15	
- за нарушение трудовой дисциплины	1	-	-	
Численность на конец года, чел.	92	80	102	110
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,21	0,18	0,39	185
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,25	0,33	0,17	68
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,75	0,66	0,82	109
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,19	0,25	0,15	73
Коэффициент абсентеизма	0,35	0,37	0,28	80
в т.ч.по болезни (Кабс/б)	0,27	0,31	0,19	70

Анализ данных процессов за последние 3 года показал, что исследуемая организация ООО «Академия бара» характеризуется средними значениями коэффициентов движения. Данные показатели характеризуют низкую устойчивость и постоянство персонала по учету, коэффициент постоянства персонала составляет 9%. Коэффициент текучести на предприятии должен быть равен 3-5%. Это указывает на низкий или естественный уровень текучести. На практике показатель текучести составляет 10-12%. Для больших предприятий средний показатель составляет 15%. Пристального внимания коэффициент текучести персонала требует при

повышении стандартного показателя. Коэффициент текучести кадров в отчетный период на данном предприятии составляет 15%. Данное значение прямо указывают на недостатки в системе управления кадрами.

При высокой степени выраженности действий текучести сотрудников не появляется угроза "выноса" работниками собственного отрицательного настроения вовне и, равно как результат, вероятное ухудшение имиджа персонала учреждения.

Вывод: исследование учреждения организации управления персоналом выявил следующее: в полном структура и текстуру персонала допускается полагать применимыми. Обычный возраст работников составляет примерно 30 лет. Средний трудовой стаж работы персонала составляет 7 лет. Более опытными представлены работники производственного цеха, трудовой стаж которых доходит до 10 лет. Согласно возрастному уровню административные работники пребывают в команде стабильного формирования персонала, что в совокупности со стажем деятельности определяет данные профессиональные группы как устойчивые.

2.3 Актуальное состояние системы развития персонала на предприятии

В ООО «Академия бара» создана и функционирует служба управления персоналом, которая занимается наймом, подбором, увольнением и адаптацией. Служба управления персоналом в организации, т.е. отдел кадров, возглавляется их начальником.

Кадровая служба является одновременно и средством, и инструментом реализации кадровой политики предприятия. ООО «Академия бара» слабо формулирует свою кадровую политику, охватывающую все сферы работы с персоналом внутри предприятия.

Оценка потребности в обучении и развитии выявляется следующими методами:

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

2) Анализ книги жалоб и предложений данной организации.

3) Анкетирование персонала.

Система обучения и развития сотрудников в компании, с одной стороны, должна стремительно отвечать на изменение потребностей изготовления в рабочей мощи, а с иной - обеспечить сотрудникам вероятность для изучения в соответствии с их увлечениями.

Перед концепцией управления персоналом ООО «Академия бара» встают последующие проблемы в сферы изучения и формирования:

- формирование стратегии в создании грамотных сотрудников;
- установление необходимости в обучении и формировании сотрудников согласно отдельным его типам;
- верный подбор конфигураций и способов формирования персонала;
- подбор программно-методичного и вещественно-технологического обеспечения хода изучения и формирования как важного обстоятельства высококачественного изучения;
- изыскание средств с целью финансирования всех разновидностей изучения и формирования в нужном количестве и с необходимым качеством.

Численность работников в 2015 г. составила 102 человека. Новые работники при поступлении в организацию проходят испытательный срок. Как таковой высокоструктурированной программы изучения персонала не имеется, и практика совершается в ходе деятельности с учителем из наиболее опытных работников. Результативность подобного «обучения» находится в зависимости в основном только от самого обучаемого, его возможностей и устремления к учебе. При этом какие-либо экономические расходы на обучение со стороны учреждения отсутствуют.

Однако такой подготовки для полноценного включения сотрудников в работу явно недостаточно: вводный инструктаж занимает 2-3 дня, причем за

эти дни новички получают достаточно большой объем информации. Поэтому предприятию просто необходимо было звено, которое бы не только обучало персонал, но и способствовало их скорейшей социально-психологической и профессиональной адаптации.

На данный момент в ООО «Академия бара» корпоративное обучение включает в себя лишь:

- 1) Курсы по повышению квалификации, которые оплачивает сотрудник.
- 2) Экзамен на получение аттестата (оплачивает сотрудник).

Также все остальные образовательные мероприятия сотрудники посещают и оплачивают сами.

Отсутствие в организации четко выстроенной системы обучения и развития персонала, провоцирует определённые проблемы в рамках его трудовой деятельности. Для выявления проблем, возникающих в работе персонала нами была проанализирована организационная статистика.

В организации ООО «Академия бара» фиксируются все поступающие от клиентов жалобы [приложение 4]. На основании их анализа можно выявить слабые стороны компании и наметить пути устранения проблем. Однако анализ жалоб клиентов до сих пор не соотносился с проблемами обучения персонала.

Структура жалоб клиентов за 2015 год представлена на рисунке 2.3. Были выделены три основных группы претензий – к времени обслуживания, их качеству и к уровню обслуживания.

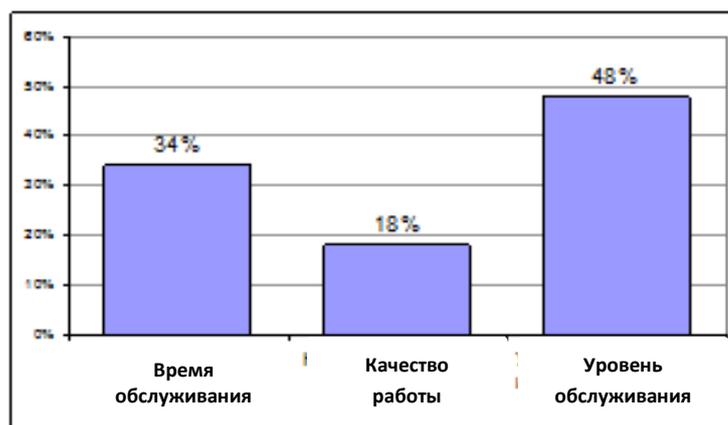


Рисунок 2.3 – Структура жалоб клиентов ООО «Академия бара»

Как заметно из рисунка, практически пятьдесят процентов жалоб были обусловлены недостаточным уровнем сервиса. Эта категория содержит в себе подобные нюансы:

- степень и свойство коммуникаций между покупателем и работником;
- размер и свойство получаемой покупателем информации при разговоре с работником;

Вторая согласно Количеству претензий фактор – неудовлетворенность покупателя время сервиса. С целью ликвидации этого отрицательного действия, может быть, следует пересмотреть трудовые затраты и плановые сроки исполнения линии действий. Другим поводом имеет возможность быть недостаточно действенное составление плана времени работниками.

Жалобы на свойство работ оформляют наименьшую часть, что заявляет о довольно высоком профессиональном уровне персонала.

Следует отметить так же низкую лояльность сотрудников по отношению к своей компании. Персонал не заинтересован в развитии компании и как следствие этого он не заинтересован в самореализации в рамках этой организации. Люди, работающие в ООО «Академия бара» не заинтересованы в собственном развитии.

Лояльное отношение сотрудников к руководству и деятельности компании – залог успешного бизнеса. Вовлеченность коллектива в бизнес-процессы напрямую связана с прибылью, поэтому так важно вовремя

оценить этот показатель и понять, насколько работники активны и заинтересованы в работе.

Люди, которые работают в организации, это такой же ресурс, который нужно сохранять, усиливать и развивать. Ежегодно необходимо оценивать вовлеченность персонала, своевременно реагировать и на изменение настроения сотрудников, и на изменение тенденций на рынке.

Нами было проведено исследование критерия эффективности деятельности компании - уровень вовлеченности персонала, по методике Q12 [приложение 5].

Данная методика состоит из 12 утверждений. Каждый респондент должен оценить, соответствует ли указанное действительности, написав напротив утверждения «Да» или «Нет».

Возрастной состав испытуемых от 20 до 30 лет. Объем выработки составил 30 человек, из них 20 мужчин, 10 женщин.

При исследовании были выявлены следующие результаты:

На все вопросы положительных ответов было получено 176, что составляет 49%, от всех ответов. Соответственно отрицательных было получено 184, что составляет 51% от всех полученных ответов.

Рассчитаем процент вовлеченности персонала: $(176 * 100(\%)) / 360 = 49\%$

В данном случае процент вовлеченности говорит о том, что большинству сотрудников безразлична их работа, это признак того, что нужно менять кадровую политику и в том числе в сфере обучения и развития персонала. И менять отношение людей к фирме, посредством их развития в рамках её организационной среды.

На основе проведенного исследования системы обучения и развития персонала ООО «Академия бара», можно воспользоваться наиболее простым и самым распространенным инструментом исследования – SWOT анализом. В нашем SWOT анализе, рассмотрим систему обучения и развития персонала, ее сильные слабые стороны а так же возможности совершенствования и риски.

SWOT анализ системы охраны труда в ООО «Академия бара»

Сильные стороны	Возможности совершенствования
1) Современное оборудование. 2) Высокое качество продукции. 3) Высокая заработная плата, по сравнению с другими идентичными организациями. 4) Индивидуальный подход к потребностям каждого клиента.	1) Создание централизованной системы обучения и развития персонала организации, повышение эффективности и улучшение показателей деятельности, как отдельного менеджера, так и подразделений. 2) Снижение жалоб и удовлетворенность клиентов на качество и уровень обслуживания. 3) Повышение уровня вовлеченности персонала к работе. 4) Снижение текучести кадров. 5) Повышение эффективности работы.
Слабые стороны	Угрозы
1) Нет структурированной системы обучения и развития персонала, как ново прибывших, так и уже работающих в организации. 2) Частые жалобы на качество и уровень обслуживания. 3) Низкий уровень вовлеченности персонала организации в рабочий процесс. 4) Высокий уровень текучести кадров.	1) Опасность "выноса" сотрудниками своего негативного настроения вовне и, как следствие, возможное ухудшение имиджа персонала организации. 2) Устаревание знаний, умений и навыков персонала в быстро меняющейся среде 3) Увеличение жалоб клиентов

Таким образом, проведенный SWOT-анализ показал, что в ООО «Академия бара» обладает низким уровнем обучения и развития персонала внутри предприятия, а также низким уровнем вовлеченности.

Рассмотрев все сильные и слабые стороны системы обучения и развития персонала можно порекомендовать, следующее - руководству ООО «Академия бара» необходимо быть более внимательным к своим сотрудникам, прислушиваться к их чаяниям и нуждам, чтобы обеспечить

эффективное обучение, развитие сотрудников, которые сами будут в этом заинтересованы.

Вывод по главе: Во второй главе работы изучена социально-экономическая характеристика организации и проанализировано современное состояние обучения и развития кадров ООО «Академия бара».

Анализ организации системы управления персоналом показал следующее:

В целом состав и структуру персонала можно считать приемлемыми. Обычный возраст работников составляет примерно 30 лет. Средний трудовой стаж работы персонала составляет 7 лет. Более опытными представлены работники производственного цеха, трудовой стаж которых доходит до 10 лет. Согласно возрастному уровню административные работники пребывают в команде стабильного формирования персонала, что в совокупности со стажем деятельности определяет данные профессиональные группы как устойчивые.

Анализ образовательного уровня показал, что большинство сотрудников имеют среднее специальное и незаконченное высшее образование.

ООО «Академия бара» характеризуется средними значениями коэффициентов движения. Данные показатели характеризуют низкую устойчивость и постоянство персонала по учету, коэффициент постоянства персонала составляет 9%. Коэффициент текучести на предприятии должен быть равен 3-5%. Это указывает на низкий или естественный уровень текучести. На практике показатель текучести составляет 10-12%. Для больших предприятий средний показатель составляет 15%. Пристального внимания коэффициент текучести персонала требует при повышении стандартного показателя. Коэффициент текучести кадров в отчетный период на данном предприятии составляет 15%. Данное значение прямо указывает на недостатки в системе управления кадрами.

При высокой степени выраженности процессов текучести кадров не возникает опасность "выноса" сотрудниками своего негативного настроения вовне и, как следствие, возможное ухудшение имиджа персонала организации.

Полученные результаты исследования позволили выявить следующие проблемы:

- 1) Нет структурированной системы обучения и развития персонала, как ново прибывших, так и уже работающих в организации.
- 2) Частые жалобы на качество и уровень обслуживания.
- 3) Низкий уровень вовлеченности персонала организации в рабочий процесс.
- 4) Высокий уровень текучести кадров.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «АКАДЕМИЯ БАРА»

3.1 Обоснование мероприятий проекта по внедрению коучинга в систему образования и развития персонала

Одной из самых серьезных проблем в ООО «Академия бара» является то, что в настоящее время отсутствует централизованная система обучения и развития персонала организации, и нет структурированной программы обучения сотрудников. На данный момент все образовательные мероприятия сотрудники посещают и оплачивают сами.

Порядок проведения занятий не отрегулирован, нет оценки полученных знаний, нет процедуры субсидирования предприятием обучения сотрудников, соответственно, отсутствует бюджет на обучение.

На основании анализа, проведенного во второй главе, были выявлены 4 глобальные проблемы и их решение (табл.3.1).

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию системы обучения и развития персонала ООО «Академия бара»

№	Проблемы выявленные в организации	Рекомендации по совершенствованию системы обучения и развития	Результаты от внедренных мероприятий
1	Нет структурированной системы и развития персонала, как ново прибывших, так и уже работающих в организации.	Разработка положения об обучении и развитии сотрудников	Актуализация формируемой системы обучения и развития персонала организации, повышение эффективности и улучшение показателей деятельности, как

			отдельного менеджера, так и подразделений.
2	Частые жалобы на качество и уровень обслуживания.	Внедрение коучинг-технологий в систему образования и развития персонала организации,	Снижение жалоб и удовлетворенность клиентов на качество и уровень обслуживания.
3	Низкий уровень вовлеченности персонала организации в рабочий процесс.		Повышение уровня вовлеченности персонала к работе.
4	Высокий уровень текучести кадров.		Снижение текучести кадров.

Таким образом, на основе выявленных проблем мы разработали мероприятия по совершенствованию системы развития персонала организации:

- 1) Разработка положения об обучении и развитии персонала [положение б].

Формирование системы обучения и развития сотрудников предполагает ее фиксацию в таких внутренних локальных нормативных актах, как положение об обучении персонала, положение о системе обучения и т. п. Разработка такого документа включает следующие этапы:

1. Сбор и изучение типовых и примерных положений, рекомендаций и методик.
2. Разработка проекта положения.
3. Согласование и подписание документа.
4. Согласование и подписание документа.
5. Контроль со стороны начальника кадровой службы и вышестоящих руководителей за реализацией указанных в документе целей и задач.

- 2) Внедрение коучинг-технологий.

Коучинг является одним из наиболее эффективных инструментов управления и достижения целей организации в основе которого лежит

максимальная реализация потенциала каждого сотрудника и вовлечение его в деятельность организации.

Как говорилось ранее, служба управления персоналом в организации состоит из двух штатных единиц: главный менеджер по управлению персоналом и менеджер по управлению персоналом.

В современных экономических условиях организации нет смысла приглашать сторонних специалистов и пользоваться услугами временных коучеров.

Проведя анализ компаний, занимающихся обучением навыками коучинга и средние цены на коуч-сессии, было решено направить главного менеджера по управлению персоналом в офис Международного Эриксоновского Университета коучинга в Москве. По окончании курса выдается Сертификат Коуча Эриксоновского Университета (Канада) международного образца, а само тестирование и сертификация проводятся по стандартам Международной Федерации Коучинга.

Таким образом затраты на привлечение одного коуча составят 90000руб, двух соответственно около 18000руб, тогда как обучение менеджера специалистами коучинговых центров обходится около 80000 руб.

Результатом эффективного внедрения коучинга может стать увеличение прибыли на 5-7% в течение двенадцати месяцев.

После обучения, главный менеджер отдела персонала организации может применить полученные знания по отношению к своим подчиненными. Таким образом в ООО «Академия бара» получится охватить всю организацию процессом коучинга.

Для реализации данных рекомендаций и предложений необходимо осуществить следующие мероприятия:

Внедрение технологий коучинга в ООО «Академия бара» позволит получить следующие результаты:

Таким образом разработаны мероприятия по разработке положения об обучении и развитии персонала и внедрению коучинг-технологий в систему

обучения и развития персонала организации, которые позволят минимизировать затраты на повышение эффективности персонала и увеличения показателей деятельности.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности проекта

Смысл оценки эффективности предложенных мероприятий состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных программ обучения и развития персонала в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и развития, и избавляться от таких программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Социально-экономическое обоснование мероприятий по внедрению технологии коучинга в систему обучения и развития персонала осуществляется в следующем порядке:

- 1) производится выбор необходимых исходных данных об изменениях состояния производственной среды, достигнутых социальных результатах, технико-экономических показателях предприятия (отрасли) по базовому и внедряемому вариантам;
- 2) определяются затраты на реализацию мероприятий;
- 3) рассчитывается социальная и социально-экономическая эффективность;
- 4) рассчитывается полный экономический эффект, т.е. экономические результаты осуществления мероприятий;
- 5) рассчитываются показатели чистого экономического эффекта, общей и сравнительной эффективности.

На основе выше предложенных мероприятий, приведенных в пункте

3.1, мы можем составить смету о примерной стоимости проекта, и на основе ее рассчитать эффективность предложенного проекта.

Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли, поэтому рассматривать результаты внедрения предлагаемых мероприятий следует через конечный результат деятельности.

Определим затраты на внедрение предлагаемых мероприятий (табл.3.1).

Таблица 3.1.

Затраты на внедрение проектных мероприятий

Мероприятие	Затраты	Стоимость внедрения Мероприятия
Внедрение коучинг-технологий в систему образования и развития персонала	Организация обучения менеджера по управлению персоналом специалистами коучинговых центров	Единовременно: 72'000 руб.
	Проживание в течении 3 недель	Единовременно: 21'420 руб.
	Проезд до учебного центра и обратно	Единовременно: 1792,80 руб.
Разработка положения об обучении и развитии персонала	(в рамках должностных обязанностей менеджера по персоналу)	
ИТОГО		95'212,80руб.

Подразумевается, что модификация профессиональной политики приведет к непосредственному финансовому результату, что состоит в увеличении выручки от реализации. Произведем допущение на основе экспертных оценок основных экспертов согласно управлению персоналом, подтверждающих о этом, что вложения в человеческие средства предоставляют рост выручки в среднем на 5-15%.

Возьмем за базу наименьшее роль показателя – 5%. При этом необходимо выделить тот случай, что производственные силы компании дают возможность осуществлять больше продукции и для обеспечения

планового увеличения спасения добавочных неизменных расходов никак не понадобится.

При расчете финансового результата необходимо принимать во внимание тот случай, что неустойчивые расходы возрастут согласно выручке от реализации, а сумма неизменных расходов увеличивается на стоимость учебы персонала. В нашем случае цена изучения увеличит административные затраты.

Таблица 3.2

Оценка экономического эффекта от изменения системы управления персоналом.

Наименование показателей	2015 год	2016 год	Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка от реализации продукции (тыс.руб)	56595	59425	2830	+5%
Себестоимость проданных товаров, продукции, (тыс.руб.)	16096	19730	3634	+5%
Валовая прибыль (тыс.руб.)	40499	42524	2025	+5%
Чистая прибыль отчетного периода (тыс.руб)	415	539,59	124,5	+30%

Как видно из таблицы 3.2, возможный экономический эффект от изменения кадровой политики будет заключаться в приросте прибыли от продаж на 12450 руб. или на 30%.

Тот факт, что прибыль от продаж вырастет более высокими темпами, чем выручка от реализации, свидетельствует о росте эффективности функционирования предприятия.

Рассчитаем полный экономический эффект, т.е. экономические результаты осуществления мероприятий и показатели чистого экономического эффекта, общей и сравнительной эффективности.

Теперь нам необходимо время подвести итоги внедрения мероприятий и измерить достигнутый результат.

Единицей измерения в данном случае является одно увольнение по собственному желанию. До начала работы программы коучинга на 102 сотрудника приходится 18 увольнений (15% в год). Предположительно, что через 3 месяца программы число увольнений сократится до 12% в год. Отметим, что этот результат может быть частично связан и с другими факторами такими, как возможности роста внутри компании, изменения на рынке труда. Поэтому обычно руководитель дает свою субъективную оценку результативности коучинга в достижении поставленной цели.

Предположим, что в данном случае мы оцениваем влияние программы коучинга на результат на 50%.

Формула ROI, относящаяся к инвестициям в коучинг, тренинги или любые другие мероприятия в рамках менеджмента персонала, рассчитывается так же, как и относительно любых других типов инвестиций: прибыли деленные на затраты. Единицу измерения, в нашем примере — увольнение по собственному желанию — можно перевести денежный эквивалент. В данном случае это может сумма средняя заработная плата увольняющегося (20 000руб.) помноженная на коэффициент затрат на поиск и подбор -1,3. Т. е. стоимость 1-го увольнения равна 26 000 руб. Если количество увольнений за год составляло 18 человек, а после программы коучинга снизилось до 14-ти, то рассчитаем выгоду:

$$(18*26)-(14*26)= 468\ 000-364\ 000= 104\ 000$$

Отсюда следует, что компания выиграла 104 000 рублей.

Как было изучено ранее в организации ООО «Академия бара» фиксируются все поступающие от клиентов жалобы. В среднем в месяц число жалоб составляет – 20. Для решения каждой жалобы организации

требуется около 1000 рублей, отсюда следует, что в месяц организация тратит на решения около 20 тысяч рублей, в год – 240 000.

Предположительно, что после внедрения коучинг-технологий количество жалоб снизится до 10. Рассчитаем выгоду:

$$(20\ 000 \cdot 12) - (10\ 000 \cdot 12) = 120\ 000 \text{ рублей.}$$

Отсюда следует, что организация выиграла 120 000 рублей.

Рассчитаем показатель рентабельности вложений (ROI):

Сокращение увольнений по собственному желанию дает организации 104 000 рублей, сокращение жалоб 120 000.

Определение процента улучшения показателя, соотносимого с эффективностью коучинга руководителем — 50% .

$$\text{Уточненная прибыль} = 112\ 000 \text{ руб.}$$

Затраты на программу коучинга составили 95'212,80 руб.

$$\text{Вариант ROI 1} = 112\ 000 \text{ руб.} / 95\ 212,80 \text{ руб.} = 1,2 \text{ руб.}$$

Т. е. на каждый рубль инвестиций в коучинг приходится 1 рубль прибыли.

$$\text{Вариант ROI 2} = 112\ 000 - 95\ 212,80 = 16\ 787,20 \text{ рублей.}$$

Таким образом, ООО «Академия бара» после внедрения разработанных мероприятий получит дополнительную прибыль в размере 16 787,20 руб.

Отсюда следует, что производительность труда составит

$$T = K / P_{\text{прирост}} = 95'212,80 / 16'787,20 = 6$$

То есть окупаемость планируемых мероприятий - 6 месяца.

Учитывая, что эти расчеты включают целый ряд субъективных оценок, коуч, заказчик и руководитель должны ответственно подходить к ним для того, чтобы получить наиболее точные результаты.

Качественные изменения сложно измерить снаружи, но зачастую они гораздо более значимые, чем внешние измеримые результаты.

И в заключении рассмотрим социальный эффект от внедрения предложенных мероприятий:

-улучшение производительности сотрудников организации;

- быстрое обучение без отрыва от производства;
- улучшение межличностных отношений в коллективе;
- формирование гибкости и адаптивности, как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом к изменениям в организации;
- улучшение работы с клиентами, и как, результат, создание благоприятного образа организации на рынке;
- повышение вовлеченности сотрудников в деятельность организации за счет привязки личных целей развития к целям организации;
- выявление и развитие сильных сторон сотрудника и оказание помощи в поиске возможностей их применения в организации;
- значительное повышение эффективности взаимодействия между членами команды;
- эффективное достижение целей организации за счет активации главного ресурса компании - потенциала сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работодатели озабочены поиском новых путей организации работы с персоналом. Ротация кадров, сокращение персонала и инвестиции в него стали привычными понятиями в лексиконе HR-менеджеров, а кадровая практика разнообразилась такими нетипичными для отечественных компаний технологиями, как: аутплейсмент, аутсорсинг, аутстаффинг, коучинг.

Сегодня, в условиях посткризисного развития, для организаций большую значимость приобретает возможность по-новому оценить и скорректировать работу каждого сотрудника в соответствии с текущими бизнес - задачами, а также наладить эффективный процесс управления организацией в соответствии с изменениями внешней среды.

По мнению экспертов стремительное развитие данного вида консультирования как бизнес-коучинг сегодня как нельзя кстати.

Коучинг – это процесс развития персонала, который позволяет раскрыть потенциал сотрудника и добиться реальных результатов в профессиональной деятельности.

В данной курсовой работе были рассмотрены теоретические аспекты совершенствования системы обучения и развития персонала организации. Рассмотрели коучинг как технология обучения и развития управления персоналом и изучили методы применения коучинга в системе образования и развития персонала организации.

Также анализу подверглись организационно - экономическое состояние ООО «Академия бара», по результатам сделаны выводы: в целом анализируемое общество является платежеспособным, имеет в достаточном размере собственные оборотные средства. Предприятие финансируется за счет заемных источников (на 1 рубль собственного капитала приходится 5, 07 рублей заёмных средств). ООО «Академия бара» можно охарактеризовать как финансово зависимое от внешних кредиторов, что подтверждает высокое

значение коэффициента финансовой зависимости.

Анализ организации системы управления персоналом показал следующее:

В целом состав и структуру персонала можно считать приемлемыми. Средний возраст сотрудников составляет около 30 лет. Средний стаж работы персонала составляет 7 лет. Наиболее опытными являются сотрудники производственного цеха, стаж которых достигает 10 лет. По возрастному уровню управленческие сотрудники находятся в группе устойчивого развития персонала, что в совокупности со стажем работы характеризует данные профессиональные группы как устойчивые.

Анализ образовательного уровня показал, что большинство сотрудников имеют среднее специальное и незаконченное высшее образование.

ООО «Академия бара» характеризуется средними значениями коэффициентов движения. Данные показатели характеризуют низкую устойчивость и постоянство персонала по учету, коэффициент постоянства персонала составляет 9%. Коэффициент текучести на предприятии должен быть равен 3-5%. Это указывает на низкий или естественный уровень текучести. На практике показатель текучести составляет 10-12%. Для больших предприятий средний показатель составляет 15%. Пристального внимания коэффициент текучести персонала требует при повышении стандартного показателя. Коэффициент текучести кадров в отчетный период на данном предприятии составляет 15%. Данное значение прямо указывает на недостатки в системе управления кадрами.

При высокой степени выраженности процессов текучести кадров не возникает опасность "выноса" сотрудниками своего негативного настроения вовне и, как следствие, возможное ухудшение имиджа персонала организации.

Полученные результаты исследования позволили выявить следующие проблемы:

1) Нет структурированной системы и развития персонала, как ново прибывших, так и уже работающих в организации.

2) Частые жалобы на качество и уровень обслуживания.

3) Низкий уровень вовлеченности персонала организации в рабочий процесс.

4) Высокий уровень текучести кадров.

Для решения проблем были предложены рекомендации:

1) Разработать положение об обучении и развития персонала организации.

2) Организовать курсы коучинга для главного менеджера по управлению персоналом.

3) Организовать применение главным менеджером по управлению персоналом полученных знаний, умений и навыков для решения выявленных проблем.

Таким образом, ООО «Академия бара» после внедрения разработанных мероприятий получит дополнительную прибыль в размере 16 787,20 руб.

Окупаемость планируемых мероприятий - 6 месяца.

И в заключении был рассмотрен социальный эффект от внедрения предложенных мероприятий:

- улучшение производительности сотрудников организации;
- быстрое обучение без отрыва от производства;
- улучшение межличностных отношений в коллективе;
- формирование гибкости и адаптивности, как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом к изменениям в организации;
- улучшение работы с клиентами, и как, результат, создание благоприятного образа организации на рынке;
- повышение вовлеченности сотрудников в деятельность организации за счет привязки личных целей развития к целям организации;
- выявление и развитие сильных сторон сотрудника и оказание

помощи в поиске возможностей их применения в организации;

- значительное повышение эффективности взаимодействия между членами команды;

-эффективное достижение целей организации за счет активации главного ресурса компании - потенциала сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Положение о Департаменте Подбора и Управления Персоналом ООО «Академия бара»
2. Справочник нового сотрудника ООО «Академия бара»
3. Устав Открытого акционерного общества «Академия бара»
4. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] : Учебное пособие. / Д.А. Аширов. - М.: Проспект, 2008. - 326 с.
5. Баранова, Г.И. Коучинг в организации [Текст] : Учебное пособие. / Г.И. Баранова. - Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2009. - 354 с.
6. Баринов, Д.А. Социальная и экономическая эффективность системы обучения в организации [Текст]. / Д.А. Баринов // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2010. - №1. – С. 49-68.
7. Барков, С.А. Социология организации [Текст] : / С.А. Барков. - М: ИНФРА-М, 2009. - 426 с.
8. Белкин, В.Н. Как управлять трудом [Текст] / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина. - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2005. - 302 с.
9. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст] : Учебное пособие. / Н.П. Беляцкий. - Мн.: ИП «Экоперспектива», 2000. – 320 с.
10. Ващенко В. О некоторых особенностях подготовки кадров малого предпринимательства в России [Текст] / В. Ващенко // Наука и промышленность России, 2015. - №7. - С.4-6.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] : Учебник. / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 432 с.
12. Волков, И.П. Руководителю о человеческом факторе [Текст] : Социально- психологический практикум / И.П. Волков. - М.: ИНФРА, 2015. – 244 с.

- 13.Вотякова И. Коучинг как технология развития кадрового потенциала организации [Текст] / И. Вотякова // Управление персоналом, 2014. - №4 (182). - С.15-16.
- 14.Грачев, А.В. Развитие персонала организации [Текст] : учебное пособие. / А.В. Грачев. - М.: Экономика, 2015. - 365 с.
- 15.Деслер, Г. Управление персоналом [Текст]. / Г. Деслер. – М.: Бином, 2012. – 432 с.
- 16.Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2009. - 624 с.
- 17.Зайцева Ю. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала [Текст] / Ю. Зайцева // Управление развитием персонала. – 2010. – № 2 (22). – С. 100 – 108.
- 18.Залюбовский И. От программ - к внедрению [Текст] / И. Залюбовский // Службы кадров. - 2006. - №11. - С. 8-13.
- 19.Згонник Л., Челбин С. Интеллектуальный капитал организации: проблемы регулирования [Текст] / Л. Згонник, С. Челбин // Управление персоналом, 2009. - № 11. - С. 16-29.
- 20.Карташова, Л. Управление персоналом: Нужны квалифицированные специалисты [Текст] / Л. Карташова // Человек и труд, - 2007. - №6. С. 87-89.
- 21.Кафидов, В.В. Обучение и развитие сотрудников [Текст] / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009. – 208 с.
- 22.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. 3-е издание [Текст]. / А.Я. Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2009. - 638с.
- 23.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. [Текст] / А.Я. Кибанов, К.Б. Дуракова - М.: Инфра-М, 2009. - 459 с.
- 24.Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : Учебник. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. - М.: Проспект, 2008. - 421 с.

25. Козлов А. Человеческий капитал в системе экономических категорий труда [Текст] / А. Козлов // Управление персоналом, 2008. - № 9. - С. 16-26.
26. Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения? [Текст] / К. Колесникова // Управление персоналом, 2008. - № 17. - С. 27-34.
27. Коновалова, В. Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в России [Текст] / В. Коновалова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2012, - N 9. – С46-53
28. Краснова, Н.В. Развитие персонала [Текст] / Н.В. Краснова. – М.: МФПА, 2011. – 96 с.
29. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учебное пособие для слушателей курсов повышения квалификации [Текст]. / Е.И. Кудрявцева. – СПб.: Межотраслевой институт повышения квалификации 2007. – 345 с.
30. Михейчук А. Тренинги - часть корпоративной культуры [Текст] / А. Михейчук // Управление персоналом, 2012. - № 1. - С. 24-28.
31. Новая философская энциклопедия [Текст] / под.ред. Г.Ю. Семигина. – М., Астра-М, 2003. – 854 с.
32. Пидодня, Ю.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов заочного отделения. / Сост.: Ю.А. Пидодня. – Сызрань: филиал Самар. гос. техн. ун-т, 2009. – 124с.
33. Плахова Л.В. Основы менеджмента [Текст] : Учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина. - М.: КноРус, 2010. - 412 с.
34. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Текст] / С. П. Иванова [и др.]. - М.: Альпина Пабlishерз, 2009. - 563 с.
35. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. [Текст] / С.А. Болдогоев [и др.]. - М.: Альпина Пабlishерз, 2009. - 563 с.

36. Разу, М.Л. Менеджмент [Текст] : Учебник. / М.Л. Разу. - М.: КноРус, 2011.
37. Самыгин, С.И. Развитие персонала [Текст] / С.И. Самыгин. - Изд.2-е, перераб. и доп. - Ростов н/д: Феникс, 20015. - 467 с.
38. Саубанова Л. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии / Л. Саубанова // Управление персоналом, 2009. - № 1. - С. 14-26.
39. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие [Текст]. / В.В. Травин // 4-е издание. - М.: Дело, 2012. - 272с.
40. Тугузкина Г. Анализ человеческого капитала коммерческих предприятий [Текст]. / Г. Тугузкина // Управление персоналом, 2011. - № 1. - С. 26-32.
41. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст]. / Под ред. Т.Ю. Базарова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 432 с.
42. Федорова Н.В., Минченкова, О.Ю. Коучинг [Текст] : Учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2010. - 378 с.
43. Федюкова С. Коучинг - это часть образовательного капитала сотрудников. [Текст] / С. Федюкова // Управление персоналом, 2012. - № 1. - С. 28-36.
44. Хабибуллина С.А., Козлова Е.М. Построение системы обучения в компании [Текст]. / С.А. Хабибуллина, Е.М. Козлова // Управление развитием персонала. – 2009. – № 3 (19). – С. 198 – 204.
45. Холкина М. Корпоративное обучение в кризисный период [Текст]. / М. Холкина // Управление персоналом, 2009. - № 12. - С. 26-28.
46. Шамарова Г. Проблемы управления человеческим потенциалом [Текст]. / Г. Шамарова // Управление персоналом, 2008. - № 8. - С. 12-21.

- 47.Шекшня, С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета [Текст]. / С.В. Шекшня. - издание 6-е. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. - 336с.
- 48.Шишов С. Персонал - основа достижения целей бизнеса [Текст]. / С.Шишов // Управление персоналом, 2009. - № 18. - С. 12-24.
- 49.Янченко Е. Социально-трудовые отношения в развивающейся организации: перспективы управления [Текст] / Е. Янченко // Управление персоналом, 2011. - № 1. - С. 24-38.
- 50.HR Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электронный ресурс] // Информационный портал «HR Лига». URL: <http://www.hrliga.com/index.php>
- 51.HR-Life.ru. [Электронный ресурс] // Специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей. URL:<http://www.hr-life.ru/>
52. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник [Электронный ресурс] /М.И. Бухалков URL: <http://www.knigafund.ru/>
- 53.Вершигора, Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие [Электронный ресурс]/ Е.Е. Вершигора URL:<http://www.znanium.com/>
- 54.ВКК-Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс] // Официальный сайт Национального союза кадровиков. URL: <http://www.kadrovik.ru/>
- 55.Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие [Электронный ресурс] / В.И. Герчиков URL:<http://www.znanium.com/>
- 56.Глоссарий.ru. [Электронный ресурс] // Служба тематических толковых словарей. URL: <http://www.glossary.ru/>
57. Деловой квартал [Электронный ресурс] // Интернет-журнал. URL: <http://www.dkvartal.ru/about/magazines>
58. Дикая, Л.Г. Менеджмент [Электронный ресурс] : Учебник / Л.Г. Дикая, М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко. URL:<http://knigafund.ru/>

59. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: [Электронный ресурс] учебное пособие. URL:<http://www.knigafund.ru/>
60. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: [Электронный ресурс] учебное пособие. URL:<http://http://knigafund.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ