

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/diplomnaya-rabota/237467>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Управление персоналом

Оглавление

Введение 2

Глава 1. Теоретические и практические аспекты технологии корпоративного образования и реализации обучения персонала 5

1.1. Понятие, цели и задачи управления развитием и обучением персонала в системе менеджмента качества 5

1.2. Методические подходы к определению факторов и показателей системы обучения и развития персонала 24

Выводы к главе 1. 33

Глава 2. Анализ формирования системы корпоративного обучения «Регионмонтаж» 35

2.1. Общая характеристика деятельности 35

2.2. Анализ кадрового состава 39

2.3. Анализ и оценка показателей системы корпоративного развития и обучения персонала 42

Выводы к главе 2. 74

Заключение 76

Список источников и литературы 79

Приложение 84

Введение

Актуальность темы. Процесс обучения персонала в настоящее время для большинства компаний приобретает особое значение, что обусловлено современными тенденциями рынка труда предъявляющим высокие требования по уровню квалификации работников, их знаниям и навыкам. В связи с быстро меняющимся условиям как внешней среды, которая представлена экономической политикой государства, законодательством и системой налогообложения, появлением новых конкурентных сил, так и внутренней в области функционирования организации с их реструктуризацией, технологическими изменениями и прочим, что определяет для большинства компаний необходимость в подготовке персонала к текущим и будущим изменениям.

В условиях острой нехватки по оборотным средствам во многих компаниях человеческий капитал приобретает главное конкурентное преимущество, а на фоне кризисных ситуаций в экономическом секторе крайне важными становятся «качественные» характеристики работников, так как именно работники высокой квалификации, обладающие креативным мышлением способны отыскивать выход в нестандартных ситуациях, возникающих в результате экономических изменений. На основании чего наиболее актуальное значение приобретает система развития персонала, в качестве основного элемента которой выступает обучение персонала, непосредственно влияющего на качественные характеристики персонала и стоимость человеческого капитала организации в целом.

Проблема корпоративного образования и реализации обучения персонала до настоящего времени не была достаточно глубоко исследована. Учитывая то, что данное исследование носит комплексный характер, автором были рассмотрены труды известных ученых по трем направлениям: технологии корпоративного образования, реализации обучения персонала и управление персоналом. Исследованием технологии корпоративного образования занимались следующие зарубежные и российские ученые: В.О. Браун, С.В. Ленков, Е. В. Лопаткина, И. В. Николаева, В. П. Покровский и др. Проблема реализации обучения персонала анализировалась в работах зарубежных и российских ученых таких как: М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Е. Неделин, О.В. Нестеровой и др. Проблеме управления персоналом посвящены работы следующих зарубежных и российских авторов: А.П. Егоршина, С.В. Иванова, Т.В. Зайцевой, С. А. Шапиро, Е. К. Самраиловой, А. Б. Вешкуровой и др.

Объект исследования — ООО «Регионмонтаж».

Предмет исследования — непрерывное образование и реализация обучения персонала.

Цель работы — на основе обобщения зарубежного и отечественного теоретического и практического опыта в области управления персоналом и на основе результатов диагностики текущего состояния корпоративного образования, и реализации обучения персонала в ООО «Регионмонтаж» разработать рекомендации по совершенствованию технологии повышения эффективности качественных показателей деятельности персонала данной организации.

Поставленная цель предопределила выполнение следующих задач:

1. Исследовать теоретические и практические аспекты технологии корпоративного образования и реализации обучения персонала.
2. Дать общую характеристику организации и ее технико-экономических показателей.
3. Провести анализ и оценить показатели системы корпоративного развития и обучения персонала.
4. Разработать мероприятия по совершенствованию технологии корпоративного образования и реализации обучения персонала.

В работе использованы эмпирические и теоретические методы исследования, а именно: общенаучная методология, которая предусматривает комплексный подход, а также, системный анализ, экономико-математическое моделирование. В данной работе также был использован статистический метод. Решения задач базируются на экспериментальных данных и известных теоретических положениях различных авторов.

Информационной базой данной работы послужили теоретические и практические материалы таких международных организаций, а также другие материалы, которые опубликованы в научных изданиях и периодической литературе. Автор опирался на материалы конференций и на материалы, размещенные на официальных интернет-порталах в сфере управления персоналом, технологий корпоративного образования и реализации обучения персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы исследования могут быть использованы в ООО «Регионмонтаж».

В работе предложены следующие меры: совершенствование технологии корпоративного образования и реализации обучения персонала.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

## Глава 1. Теоретические и практические аспекты технологии корпоративного образования и реализации обучения персонала

### 1.1. Понятие, цели и задачи управления развитием и обучением персонала в системе менеджмента качества

Обучение персонала в системе менеджмента качества можно определить, как «целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками под руководством опытных специалистов, наставников» [11, с. 11].

Обучение персонала в системе менеджмента качества – один из элементов управления кадрами.

Возрастание роли кадровой политики в российских организациях инициировано коренными изменениями социальных и экономических условий. Качество трудового коллектива стало главнейшим фактором, определяющим эффективность деятельности организации. В настоящее время отходят в прошлое принципы иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, внедряются новые принципы управления персоналом основанные на результативные мотивации кадров, продуктивной организации труда, профессионального и социального развития кадрового состава. Как отмечают современные авторы по вопросам персонала, «повышение отдачи от человеческих ресурсов может быть достигнуто лишь при условии выработки четких алгоритмов работы с персоналом, надежно обеспечивающих достижение заданных результатов, аналогично технологиям, используемым в производстве» [15, с. 11].

Управление кадрами в системе менеджмента качества осуществляется как на стратегическом уровне - расчетах о необходимом количестве персонала, принципах кадровой политики, так и на оперативном уровне - осуществлении задач через конкретные механизмы и инструменты. К ним относятся привлечение персонала, развитие персонала, аттестация, проведение программ адаптации новых сотрудников, формирование условий труда, анализ кадровой ситуации на рынке труда, совершенствование процесса приема на работу, выявление и продуктивное применение невостребованного потенциала сотрудников и т.д.

Ш. Майталь [16] указывает на три главные направления в управлении персоналом современной организации в системе менеджмента качества:

- 1) Создание необходимых условий для всестороннего развития компетенций человека;
- 2) Обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала сотрудников для выполнения стоящих перед ними задач;
- 3) Постоянное и систематическое развитие компетенций сотрудников в соответствии с долгосрочными задачами развития организации.

А.Я. Кибанов [10] отмечает, что функции обучения персонала в системе менеджмента качества могут выполняться разными структурными подразделениями в зависимости от размеров и структурной организации. На базе традиционных служб – отделов кадров, организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности создаются новые службы – отдел обучения и развития персонала, отдел аттестации персонала и другие. Задачи новых служб – реализация кадровой политики в соответствии, осуществление деятельности по управлению человеческими ресурсами в соответствии задачами и направлениями деятельности организации.

В исследовательской литературе по теме управления персоналом различаются цели и задачи обучения персонала с позиции организации и с позиции сотрудников.

С позиции организации затраты на обучение в системе менеджмента качества рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала, в результате которых ожидается повышение эффективности деятельности сотрудников, и, соответственно, рост эффективности деятельности организации в виде прибыли. М.И. Магура и М.Б. Курбатова [15] подчеркивают, что обучение персонала – не самоцель для организации, а одна из составляющих развития организации в условиях динамичности внешней среды, внедрения новых технологий, повышения требований рынка, а также с другими направлениями кадровой работы и системой стимулирования труда.

М.И. Магура и М.Б. Курбатова [16] считают, что потребности организации в обучении в системе менеджмента качества возрастает при условиях:

- 1) обучение выступает как наиболее адекватный и наиболее эффективный путь к решению кадровых проблем и общего развития организации;
- 2) обучение – наиболее экономичный способ достижения целей, стоящих перед организацией;
- 3) обучение – наиболее действенный способ повышения отдачи от сотрудников.

Труд и профессиональные качества – это то, чем сотрудник «платит» своей организации. Сотрудник отдает организации свои знания и умения, навыки, опыт, способности, время и силы, что составляет его квалификацию. Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин [26] необходимость обучения персонала обосновывают объективной невозможностью в процессе трудовой жизни пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены во время обучения профессии, поскольку количество информации удваивается каждый пять лет.

Для персонала повышение его квалификации и развитие профессионально важных качеств позволяет поддерживать свой профессионализм и конкурентоспособность на рынке труда, соответствовать требованиям современности. А.Я. Кибанов [10] также указывает на связь обучения с мотивацией. Повышение квалификации персонала в результате обучения ведет к большей производительности труда, большей эффективности деятельности организации, что позволяет повышать заработную плату ее сотрудникам.

Согласно мнению Г.Р. Латфуллина и О.Н. Громовой [13] карьерное продвижение и получение полномочий является одним из основных мотивов самосовершенствования сотрудника.

Предметом обучения могут быть знания (теоретические, методические), умения, навыки (высокая степень умений), способы поведения (общение, характер деятельности, социальные отношения).

Цель построения системы обучения в системе менеджмента качества – достичь соответствия профессионального и квалификационного уровней сотрудников реальным бизнес-задачам организации [22].

Обучение персонала предполагает определенные затраты. А.Ф. Лысков определяет затраты на персонал как «средства, направляемые компанией на осуществление мероприятий, связанных с функционированием системы управления персоналом» [14, с. 19].

Соответственно, затраты на обучение представляют собой средства, направляемые компанией на обучение. В американских компаниях с 70-х гг. 20 века затраты на обучение стали рассматриваться как прибыльные капиталовложения. Один из вариантов оценки эффективности основан на теории человеческого капитала, где знания и квалификация рассматриваются как капитал, приносящий доход, а обучение как вид

инвестирования.

Как финансовая категория затраты на обучение включают в себя цену приобретения (сумма расходов на услуги преподавателя, обеспечение методическими материалами, аренду помещения, оплату организаторов и др.), восстановительную стоимость (стоимость обучения одного сотрудника в текущих ценах), балансовую стоимость (сумма вложений в обучение за отчетный период минус предполагаемый срок занятости, число отработанных лет, восстановительная стоимость).

Согласно данным американского общества содействия обучению и развитию в 90-е гг. рост экономики за счет повышения обученности сотрудников составил 2,1%; 1\$, вложенный в развитие персонала приносит от 3 до 8\$ дохода организации [14]. Г.С. Беккером [2] был разработан способ убеждения увеличения ресурсов на обучение – относится к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект.

С.М. Ряковский [21] отмечает, что не существует единого норматива оценки объема расходов на обучение персонала, обучение должно занимать столько, сколько необходимо для развития организации. Успешность организации в первую очередь оценивается по маркетинговым и экономическим показателям, затраты на обучение можно назвать косвенным показателем успешности. Количественная оценка обучения в организации выражается в следующих параметрах: количество обученных сотрудников, в том числе относительно общего количества сотрудников в организации; объем обучения, приходящийся на одного сотрудника (человеко-дни, человеко-часы); финансовые затраты на обучение (стоимость 1 человек-дня, затраты на обучение относительно прибыли и относительно фонда зарплаты).

А.Я. Кибанов [10] считает, что обучение персонала будет эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы.

На современном этапе развития, большинство исследователей, отмечают большую значимость системы обучения персонала, которая заключается в развитии всей организации, включая внутрифирменное обучение, преследуя, как минимум, три цели:

- во-первых, в качестве средства в достижении стратегических целей организации,
- во-вторых, в виде способа по повышению ценностей человеческих ресурсов,
- в-третьих, в виде необходимого условия успешного проведения организационных изменений.

Наиболее известным разработчиком в данной области М.Армстронгом делается акцент на экономической эффективности обучения, полагая, что основной задачей по профессиональному обучению является помощь организации в достижении своих целей, с увеличением стоимости ее ключевого ресурса — работников, которых она нанимает [10, с. 37].

На основании приведенных высказываний, следует сделать вывод, что стратегической целью системы обучения персонала является стремление к организационному развитию и достижению конкретных целей организации за счет развития человеческих ресурсов в ходе подготовки и проведения программ профессионального обучения.

При условии, что стратегическая цель находится на уровне всей организации, тогда тактические цели располагаются на уровне системы управления персоналом и на уровне конкретных сотрудников.

По мнению немецких специалистов В. Бартца и Х. Шайбла в профессиональном обучении заинтересованными сторонами являются как работодатели, так и сами работники.

К примеру, автор Л. Джуэлл выделяет три следующие функции в обучении персонала:

1. Поддерживающая функция, заключающаяся в обеспечении выполнения работниками своих должностных обязанностей.
2. Функция социализации, которая подразумевает трансляцию сотрудникам ценности, норм и правил поведения в организации.
3. Мотивационная функция, направленная на повышение уверенности работников в успешности их деятельности, повышения интересов к работе [17, с. 77].

Исходя из этого, независимо от форм и определенных методик профессиональное обучение позволяет работникам выполнять свои функциональные обязанности, усваивая корпоративную культуру и повышая их заинтересованность в эффективной трудовой деятельности.

Затраты на профессиональное развитие являются капиталовложениями в развитие сотрудников, от которых организация обычно ожидает отдачи в виде повышения производительности, увеличения вклада каждого в достижение общих целей. Ключевой момент в управлении профессиональным развитием - определение потребностей организации в этой области. Речь идет о выявлении несоответствия между

профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей, и теми знаниями, и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребности в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела персонала (отдела развития персонала), самого сотрудника и его руководителя.

В первую очередь, рассмотрим принципы обучения и развития современного персонала:

1. связь теории с практикой;
2. непрерывность;
3. фундаментальность;
4. приоритетность стратегических целей организации;
5. целостность;
6. интегрированность;
7. согласованность.

Игнорирование системного подхода в развитии приводит к формированию знаний просто как набора, не связанных между собой, не объединенных общей логикой построения и не дающих целостной картины. Необходимы такие методы и методики, которые провоцировали бы обучающихся на самостоятельность, согласованность, срочность и эффективность выполнения принятых решений.

Оценки образования сотрудников российских организаций не всегда высоки. Сегодня подготовке высококвалифицированных специалистов для инновационного развития нефтегазовой отрасли России придается большое значение. При этом одну из наиболее значимых ролей играет непрерывная подготовка, предусматривающая взаимодействие сферы образовательных услуг и организаций. Проблема взаимосвязи вузов и организаций должна быть определена как наиболее приоритетное направление совершенствования образовательного процесса в вузах, процессу подготовки кадров для инновационного развития производственных предприятий нашей страны.

Государственная власть не оставляет данную проблему без внимания. Очевидно, что для соответствия потребностям экономики, система профессионального развития должна учитывать специфику нефтегазовой отрасли.

Обучение может проходить как на рабочем месте, так и вне рабочего места. Преимущества и недостатки данных методов приведем в Приложениях 2 и 3. Современными методами обучения могут быть:

- обучение в ВУЗах;
- повышение квалификации в корпоративных центрах;
- лекции, семинары, круглые столы;
- дистанционное обучение;
- самообразование.

Традиционные методы обучения знакомы большинству работников российских организаций. Однако, традиционные методы, такие как лекции и семинары, не всегда эффективны. Использование системы развития менеджеров позволит не только повысить уровень мотивации сотрудников, развить таланты организации, но и положительно сказывается на показателях деятельности организации.

Отметим используемые за рубежом нетрадиционные методы обучения, а именно: shadowing, secondment, buddying. Распространенность методов обучения в российских и зарубежных организациях в таблице 1.

Таблица 1. Распространенность методов обучения в компаниях (%) [2, с.51]

Метод обучения Российские организации Западные организации

Модульное обучение 83 81

Дистанционное обучение 37 54

Наставничество 78 72

Рабочие группы 60 65

Метафорическая игра 45 15

Обучение методом shadowing 1 71

Обучение методом secondment 1 65

Обучение методом buddying 5 85

Обучение действием 56 70

Обучение по методу shadowing

Дословный перевод этого термина — «бытие тенью». Использовать данную форму обучения возможно на всех уровнях персонала, а также для потенциальных (будущих) сотрудников организации. В роли

сотрудником производится процесс наблюдения и фиксации моментов в течение всего времени деятельности. Исходя из этого, работник выступает в качестве свидетеля нескольких дней из жизни менеджеров, получая информацию по особенностям выбранной им карьеры, требуемых знаний и навыков, предстоящих для решения задач. Данный метод обучения позволяет не только минимизировать потенциальные потери организации в период адаптации работника в новой должности, но при этом способствует более высокому уровню мотивации самого сотрудника.

Обучение по методу secondment

Дословный перевод терминологии secondment означает командирование, то есть работника "командируют" на другое место работы (например, в другой департамент, подразделение, либо отдел) на время, а потом он возвращают к своим прежним обязанностям, при одновременном

Список источников и литературы

1. Агишев А. Д. Совершенствование системы управления персоналом медицинской организации на рынке услуг // Вопросы экономики и управления. — 2018. — №2. — С. 68-72.
2. Акперов, И.Г. Информационные технологии в менеджменте: Учебник / И.Г. Акперов, А.В. Сметанин, И.А. Коноплева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 400 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с.
4. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2017. - 224 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
6. Браун В.О., Ленков С. В. Технологии корпоративного образования: <file:///C:/Users/Asus/Downloads/tehnologii-pepreruyvnogo-obrazovaniya.pdf>
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Быčkova. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 237 с.
8. Ветлужских, Елена Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 150 с.
9. Вешкурова А.Б. Концепции управления человеческими ресурсами. URL:<http://iknigi.net/avtor-alina-veshkurova/105527-konceptii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-alina-veshkurova/read/page-1.html>
10. Габуева, Л. А. Оплата труда персонала строительных организаций. Эффективный контракт. Учебно-методическое пособие / Л.А. Габуева, Э.В. Зимина. - М.: Проспект, 2016. - 296 с.
11. Генкин, Б. М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы: моногр. / Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2017. - 448 с.
12. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.
13. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - м.: ид форум: НИЦ инфра-м, 2020.
14. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 336 с.
15. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2018. - 368 с.
16. Иванишина В. А. Анализ модели пяти сил Портера и ее применение в современной экономической ситуации [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Самара, август 2017 г.). — Самара: ООО "Издательство АСГАРД", 2017. — С. 9-12.
17. Иванова С.В. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. Издательство: Альпина Паблишер, 2014г.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 695 с.
19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2020. - 64 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2019. - 64 с.
21. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2017. - 244 с.
22. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-

профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2020. - 64 с.

23. Кибанов, А.Я. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2018. - 644 с.

24. Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К.Г. Кязимов. - М.: МИК, 2020. - 240 с.

25. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2020. - 208 с.

26. Лобанова, Т.Н. Банки: организация и персонал. Современная концепция управления. Специализированный обучающий кейс-курс / Т.Н. Лобанова. - М.: БДЦ-пресс, 2018. - 108 с.

27. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2020. - 80 с.

28. Лопаткина, Е.В. Современные средства оценивания результатов обучения : учеб. пособие / Е.В. Лопаткина ; Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. - Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. - 110 с.

29. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2020. - 263 с.

30. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2019. - 72 с.

31. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала организации, 2010г.

32. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2016. - 344 с.

33. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2017. - 280 с.

34. Молодчик, А. В. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. - М.: ГУ ВШЭ, 2020. - 296 с.

35. Мосейчук, А.М. Антикризисные рекомендации работодателю по оплате труда / А.М. Мосейчук. - М.: Дело и сервис (ДиС), 2014. - 285 с.

36. Мостова В.Д. Корпоративная социальная сеть — элемент системы профессионального обучения и развития персонала организации [Текст] / В.Д. Мостова, В.М. Маслова//Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. — 2014. — № 5. — С. 157-165.

37. Нестерова О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации. Интернет-журнал «Наукovedение» Том 7, №2 (2016) . URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/09EVN215.pdf>

38. Николаева И.В. Мировые тенденции в области обеспечения качества высшего образования / И.В. Николаева // Перспективы развития науки в области педагогики и психологии: Сб. науч. тр. по итогам II Междунар. науч.-прак. конф. – Челябинск: ИЦРОН, 2016. – С. 55-57.

39. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.

40. Панфилова, А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала / А.П. Панфилова. - М.: ИВЭСЭП, Знание, 2020. - 536 с.

41. Питер, Гаудж Исследование мотивации персонала. Определение и повышение уровня лояльности сотрудников / Гаудж Питер. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2017. - 502 с.

42. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2020. - 570 с.

43. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность, 2004

44. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 175 с.

45. Семенихин, В. В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала / В.В. Семенихин. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2017. - 160 с.

46. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2018. - 432 с.

47. Слободской А.Л. С 48 Обучение персонала организаций : учеб. пособие / А.Л. Слободской. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 124 с.

48. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2020. - 624 с.

49. Учитель, Ю. Г. SWOT-анализ и синтез - основа формирования стратегии организации / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. - М.: Либроком, 2014. - 328 с.
50. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2020. - 432 с.
51. Шапиро С.А., Самраилова Е.К. и др. Теоретические основы управления персоналом. — М.: АТиСО, 2018. — 280 с.

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/diplomnaya-rabota/237467>