МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Работу выполнила\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.И.Куликова

(подпись)

Направление подготовки 38.03.01 Экономика курс 4 .

(код, наименование)

Направленность (профиль) Экономика предприятий и организаций

Научный руководитель

преподаватель А.В. Никитина

(подпись, дата)

Нормоконтролер

преподаватель А.В. Никитина

(подпись, дата)

Краснодар

2020

СОДЕРЖАНИЕ

Введение………………………………………………………………….…………..3

1. Теоретическо-методические аспекты исследования социально-психологических аспектов развития персонала…………………………….5

1.1 Сущность управления социальным и психологическим развитием персонала………………………………………………………………..……..5

1.2 Социально-психологические методы повышения эффективности деятельности персонала…………………………………………….…….....11

1.3 Методы анализа и оценки социально-психологического развития персонала………………………………………………………………..…...15

1. Анализ социально-психологических аспектов управления персоналом в ООО «СД Капитал»………………………………….…………………...…21

2.1 Характеристика экономической и социально-трудовой составляющей деятельности организации ООО «СД Капитал»………….…………..…..21

2.2 Анализ и оценка социально-психологических аспектов развития персонала ООО «СД Капитал»……………………………….……...……26

1. Совершенствование социально-психологических методов развития персонала ООО «СД Капитал»…………………………………… ……..32

Заключение……………………………………………………………….…...36

Список использованных источников…………………………………….….38

ВВЕДЕНИЕ

Развитие персонала – это проведение ряда мероприятий, способствующих наиболее полному раскрытию потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации.

В нашей стране, подавляющее число организацией ориентируются на краткосрочную прибыль при минимуме затрат. Исходя из этого, вложения в человеческий капитал, долгосрочные по определению, рассматривались как нечто сверхординарное.

Однако, последнее время тенденции имеют склонность изменяться и теперь все больше ценятся репутация надежности. Важным составляющими хорошей репутации являются профессионализм персонала. Если управление человеческим коллективом происходит стихийно, без учета социально-психологических закономерностей развития, подбор кадров осуществляется случайным образом, то создается почва для конфликтов, снижения результативности труда, увольнений работников. Постепенно назревают проблемы, которых можно было бы избежать. Результаты исследования сложившейся научной практики показывают, что большинство отечественных коммерческих организаций, как правило, основное внимание сосредотачивают на совершенствовании финансового менеджмента. При этом персонал, как объект управления, остается на втором плане. Поэтому неудивительно, что службы управления персоналом большинства предприятий нашей страны имеют низкий организационный статус, недостаточно профессионально подготовлены, и, по сути, ограничиваются выполнением лишь учетных функций.

Актуальность данной курсовой работы заключается в том, что управление и развитие человеческих ресурсов является важнейшими направлениями деятельности любой организации и считается основным критерием ее экономической эффективности. Ключевой составляющей успешного функционирования организации является управление и стимулирование персонала, а также повышение квалификации кадров.

Объектом исследования является организация ООО «СД Капитал».

Предметом исследования является совокупность управленческих решений, складывающихся по поводу управления социальным и психологическим развитием персонала в организации.

Целью курсовой работы является анализ и изучение социально-психологических аспектов развития деятельности организации по управлению персоналом, а также эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями и задачами организации и общества.

Исходя из поставленной цели курсовой работы должны решать следующие задачи:

* рассмотреть сущность и понятие социально-психологического развития персонала;
* изучить социально-психологические методы управления сотрудниками организации;
* рассмотреть существующую методологию оценки и развития персонала;
* проанализировать систему обучения и развития на ООО «СД Капитал»;
* разработать предложения по совершенствованию системы социально-психологического развития сотрудников в организации.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых и практиков в области исследования социально-психологического развития персонала.

1 Теоретическо-методические аспекты исследования социально-психологических аспектов развития персонала

1.1 Сущность управления социальным и психологическим развитием персонала

Развитие персонала трактуется в большей степени с системных позиций. Подчеркивается, что развитие персонала – это система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, формирование организационной культуры. В данном определении представлены, по сути, основные элементы, формирующие систему развития персонала [1].

Таким образом, данное явление не является разовым, а представляет собой систематический процесс, который ориентирован на формирование сотрудника способного соответствовать потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Понятие «развитие персонала» было рассмотрено многими учеными, в частности М. Армстронгом, П.Э. Шлендером, А.Я. Кибановым, В.Р. Весниным, Т.Ю. Базаровым, В.М. Масловым и др.

Наиболее полное понятие отражено в работе В.Р. Веснина: развитие персонала – это проведение ряда мероприятий, способствующих наиболее полному раскрытию потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации [3]. Необходимо отметить, что до недавнего времени основным выступал традиционный подход к развитию персонала в организации. Он предусматривает три основных направления работы: обучение сотрудников, управление карьерой и формирование кадрового резерва. Большинство исследователей делали упор именно на профессиональное развитие.

Под профессиональным развитием сотрудника в организации понимается овладевание новыми навыками, умениями, знаниями и компетенциями, необходимыми для работы, повышение уровня квалификации, переподготовку сотрудников для успешного осуществления трудовой функции [8].

Социально-психологический аспект имеет большое значение в сфере развития персонала. Выявление сути и специфики управления социально-психологическим развитием имеет важное значение в практической деятельности организации, но в то же время требует теоретического осмысления.

Социальное развитие предполагает совершенствование навыков, которые связаны с работой в коллективе, общением с клиентами, психологический аспект развития сотрудников. Персональное развитие заключается в совершенствовании личностных качеств, которые необходимы для осуществления трудовой функции. Личностные качества персонала − индивидуальные особенности сотрудников, включающие их деловые качества и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности [18].

Основной целью управления социальным развитием персонала является повышение качества его трудовой жизни. Причем, субъектами управления могут выступать различные общности людей.

Объектом управления социальным развитием организации является персонал. Персонал предприятия – это совокупность работников различных профессий, категорий и квалификаций, занятых на предприятии и входящих в его штатный состав. Термин "персонал" объединяет составные части трудового коллектива предприятия [15].

Персонал организации обладает совокупностью таких характеристик, как возраст, пол, национальная принадлежность, квалификация, опыт, знания, работоспособность, отношение к труду и т.д. При проведении анализа, совокупность этих характеристик позволяет установить соответствие сотрудника требованиям должности.

Основной целью управления социальным развитием персонала является повышение качества его трудовой жизни. Причем, субъектами управления могут выступать различные общности людей.

На сегодняшний день существует большое количество программ социального развития. Все они организовываются так, чтобы совместить и реализовать одновременно задачи сотрудников и компании, это способствует коллаборации квалифицированных специалистов и самой организации в целом.

Благодаря проведению программ социального развития персонала, компания решает следующие задачи:

* повышение уровня жизни работников;
* стимулирование производительности труда;
* формирование системы премирования работников;
* формирование организационной культуры;
* поддержка благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
* повышение лояльности персонала к организации;
* снижение уровня текучести;
* снижение уровня травматизма и профессиональных заболеваний [24].

Существуют различные подходы к содержанию программ.

Например, Н. Холина в своей работе выделяет три блока: развитие корпоративной культуры, забота о здоровье сотрудников, отдых и развлечения.

Более наглядным и удобным можно считать подход к классификации Т.О. Соломанидиной, представленный на таблице 1. Автор полагает, что главные критерии программ, которые предлагаются для каждого работника, это те, которые стимулируют его к труду материально и нематериально. Посредством них каждый сотрудник может реализовать себя в организации, улучшить свое положение, что способствует его производительности и эффективности.

Таблица 1 − Мотивация трудовой деятельности [12]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Материальные | | Нематериальные |
| Не зависят от трудового вклада и должности | Зависят от трудового вклада и должности |
| 1. Организация питания сотрудников; 2. медицинская страховка и медицинское обслуживание; 3. оплата больничных; 4. оплата единых проездных или компенсация за бензин; 5. программы гибких графиков работы; 6. программы спортивных, культурных и туристических мероприятий; 7. программы развития карьеры, профессионального и квалификационного роста; | 1. Программы кредитования, субсидий, скидок и льгот; 2. предоставление персонального кабинета, мобильного телефона, автомобиля, секретаря, охраны; 3. учеба за счет компании; 4. обучение смежным профессиям; 5. программы помощи работникам; 6. для топ-менеджеров система 3-5. годичных контрактов с выплатой значительных бонусов в конце срока. | 1. Признание заслуг в виде похвалы, благодарности; 2. поздравление со знаменательными датами; 3. организация торжественной процедуры знакомства с компанией; 4. витрина успехов – витрина почета; 5. присвоение званий «лучший по профессии»; 6. вручение значков, показывающих уровень достижений. |

Программа социального развития персонала разрабатывается индивидуально для каждой организации, так как напрямую зависит от ее потребностей. Однако можно выделить следующие приоритетные направления, наиболее распространенные в настоящее время.

* Социальная защита работников, включающая меры поддержки молодых семей, материнства и детства, пожилых и неработающих пенсионеров, медицинские, пенсионные и жилищные программы, санаторно-курортное лечение, социальный пакет.
* Программы обучения и повышения квалификации персонала, включающие организацию обучения и стажировки, поддержку молодых специалистов, мотивацию сотрудников к профессиональному, карьерному и личностному росту.
* Программы материального стимулирования, включающие стимулирующие, гарантированные социальные выплаты, дисконтные программы, льготное кредитование.
* Формирование корпоративной культуры и создание нематериальных стимулов для сотрудников через проведение спортивных, культурно-оздоровительных и других корпоративных мероприятий, а также программы формирования лояльности к организации.
* Программы содействия поддержанию и развитию здорового образа жизни, включающие профилактические медицинские осмотры, физкультурно-оздоровительную работу, льготное посещение физкультурно-оздоровительных центров.
* Охрана труда и обеспечение безопасности на рабочем месте, включающие программы по снижению травматизма, улучшению условий труда и аттестации рабочих мест, обеспечение специальной одеждой и средствами индивидуальной защиты.

Для того, чтобы грамотно управлять социальным развитием, необходимо рассматривать каждую ситуацию в отдельности, избегая шаблонов и правил. Важно принимать управленческие решения в зависимости от потенциальных возможностей и потребностей организации на текущий момент.

Не менее важным является психологический аспект развития персонала. Для развития и профессионального совершенствования все чаще прибегают к программам краткосрочного обучения персонала – так называемым [психологическим тренингам](http://www.psiola-center.ru/trening.htm). Психологический тренинг— форма активного обучения навыкам поведения и развития личности [17]. На сегодня имеется множество положительных примеров, когда обучение и подготовка персонала в контексте общей психологической работы в структуре организации, непосредственно оказывало существенное влияние на эффективность работы и успех компании.

Основные задачи системы обучения и психологической подготовки персонала:

1. Повышение психологической устойчивости к действию самых разных стресс-факторов, связанных как с выполнением профессиональных обязанностей, так и встречающихся в повседневной жизни;
2. Выработка, развитие и совершенствование у персонала психологических качеств, которые способствуют высокоэффективной работе в любых ситуациях.

К содержанию психологической подготовки персонала можно отнести следующее:

* формирование психологической готовности к выполнению профессиональных обязанностей;
* развитие профессионально значимых познавательных качеств;
* развитие навыков и умений установления психологического контакта с другими людьми;
* развитие способностей для правдоподобного ролевого перевоплощения в различных ситуациях;
* совершенствование навыков использования психологических приемов воздействия в сложных, конфликтных ситуациях и экстремальных ситуациях
* развитие психологической устойчивости, эмоционально-волевых качеств, умения самообладания, противостояния повышенной психологической нагрузке.

Выделяют следующие подходы к обучению персонала в организации:

1. Типологический подход – обусловлен тем, что любое воздействие на человека происходит, прежде всего, исходя из данных о его личности и характере, полученных, зачастую, в ходе первых минут знакомства. При этом не принимается в расчет обстановка и конкретная ситуация, которая может оказывать существенное влияние на поведение человека, на его восприятие действительности.
2. Ситуационный подход устраняет недостатки типологического подхода. Он заключается в том, что будущий сотрудник подготавливается для работы в любой ситуации, в том числе и в такой, которая не может быть смоделирована и разобрана ранее. Это подразумевает использование во время обучения различных практических ситуаций в сочетании с теоретической подготовкой.
3. На практике же опытный психолог применяет дифференцированный подход. Дифференцированный подход – общий методический принцип обучения, предполагающий использование различных методов и приемов в зависимости от целей обучения [14]. В данном случае он предполагает сочетание первых двух.

Развитие персонала становится одним из основных направлений в деятельности организации. Все средства, которые на протяжении жизнедеятельности организации были вложены в человеческие потенциал, реализуют себя при помощи эффективной работы, качества производительности и роста конкурентоспособности продукта. Организации с хорошо функционирующей системой социально-психологического развития персонала способны занимать лидирующие позиции на рынке в современных условиях.

1.2 Социально-психологические методы повышения эффективности деятельности персонала

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [7]. Как правило, различают три вида обучения персонала:

* Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами обучения;
* Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышения в должности;
* Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда [4].

Повышение результативности предприятия и эффективности сотрудников; успешное решение проблем и задач; быстрая адаптация к изменяющимся требованиям рынка и, в целом, внешней среде; поддержание уровня конкурентоспособности − является результатом повышения квалификации персонала.

Традиционными методами обучения являются лекции, семинары и самостоятельное обучение. Они являются главными источником новой информации, но имеют некоторые минусы: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, которая показывает, как усвоилась предоставленная информация.

В настоящее время набирают популярность следующие методы обучения:

* тренинг − метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков, а также социальных установок. Другими словами, это форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении [16];
* компьютерное обучение;
* деловые и ролевые игры;
* разбор практических ситуаций (англ. case-study). Метод предполагает анализ изучения различных ситуаций, сложившихся в той области деятельности, в которой обучаемый повышает свою компетентность;
* баскет-метод. Он основывается на имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей, обучаемому предлагают выступить в роли руководителя.

В западной практике известны такие методы, как модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, методы «Shadowing», «Secondment» и «buddying».

1. Модульное обучение — способ организации учебного процесса на основе блочно-модульного представления учебной информации. Сущность модульного обучения состоит в том, что содержание обучения структурируется в автономные организационно-методические блоки — модули, содержание и объем которых могут варьироваться в зависимости от дидактических целей, профильной и уровневой дифференциации обучающихся, желаний обучающихся по выбору индивидуальной траектории движения по учебному курсу [23]. Преимущества этого метода в гибкости, то есть в возможности менять модули в зависимости от запроса слушателей.
2. Дистанционное обучение. Суть этого метода в том, что для обучения персонала используются средства телекоммуникационных технологий на расстоянии между преподавателем и его учеником. Преимущества: обучение осуществляется на рабочем месте; привлекается большое число работников; знания можно тут же применить на практике данного предприятия.
3. Наставничество (англ. coaching, «коучинг»). Коучинг — это индивидуальное консультирование для достижения значимых целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата [10]. Отличительной особенностью коучинга является то, что коуч помогает начинающим сотрудникам найти собственное решение, а не решает проблему за него. Коуч должен быть экспертом в том, как помогать другим в раскрытии их собственных возможностей.
4. Обучение действием (англ. «аctionlearning»). Главная цель «аctionlearning» — преодолеть разрыв между тем, что «говорят» в организации, и тем, что в ней «делают» [19].
5. Обучение в рабочих группах. В рабочей группе участвуют все работники, независимо от их должностного уровня. Это могут быть и линейные сотрудники, и менеджеры высшего звена. Перед группой ставится задача, далее они выбирают ответственного, а он, в свою очередь, организовывает встречи, составляет протоколы и записывает итоговые решения группы, то есть составляет алгоритм действий для решения поставленной задачи и определяет сроки ее реализации.
6. Метафорическая деловая игра – совместная работа участников группы для поиска творческих решений бизнес-проблемы и/или для смены установки. Особенностью данного метода является то, что для решения проблем организации в качестве сюжета для проведения деловой игры берется метафора. Метафорой могут служить сказки, притчи, легенды, анекдоты, по аналогии передающие проблематику отношений главных героев метафоры и реальных проблем в бизнесе. Данный метод помогает сотрудникам проявить свою творческую сторону, снять блоки и стереотипы, которые, возможно уже сформировались при неудачных попытках решить проблему на практике, переключить внимание участников с видения преград на видение возможностей.
7. Обучение по методу «Shadowing» (от англ. – «тень», «бытие тенью»). Этот метод предполагает, что подопечный становится «тенью» специалиста с опытом, постоянно находится рядом с ним на работе в течение одного-двух дней. В России метод shadowing сейчас активно применяется в различных предприятиях гостиничной, курортной и туристической сферы [2].
8. Обучение по методу «Secondment» (от англ. – «командирование») — обмен персоналом между компаниями. Так специалисты приобретают дополнительные новые навыки и знания, которые не используются в их обычной работе, являющиеся для их собственной компании эксклюзивными.
9. Обучение по методу «buddying» (от англ. – «поддержка»). Суть метода «buddying» заключается в том, что за специалистом закрепляется «buddy», партнер. Метод «buddying» относительно недавно появился в России, однако уже стал широко применяться в турфирмах и туристских организациях, где адаптация сотрудников к новому месту предполагает закрепление «наставника». Задача наставника заключается в том, чтобы выполнять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за которым он закреплен. Метод buddying основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей [5].
10. «Супервизия» (от лат. «supervidere» - «смотреть сверху»). Супервизия – это процесс, во время которого супервизор и супервизируемый вместе узнают что-то новое о клиенте, друг о друге, о себе.

Правильный подбор метода развития персонала и повышение их квалификации позволит организации повысить свою эффективность и как следствие улучшить показатели.

1.3 Методы анализа и оценки социально-психологического развития персонала

Рассмотрим классификацию методов оценки персонала, распространенную в нашей стране. Все эти методы условно делятся на три группы.

К первой группе относятся методы описательного характера, характеризующие качества работников без количественного их выражения. Их называют «качественными методами». Вторая группа является промежуточной; в основу методов, входящих в нее, положены как описательный принцип, так и количественные измерители, определяемые на базе первоначальных качественных описаний. Эти методы называют «комбинированными». В третью группу включаются методы, в результате применения которых можно непосредственно получить с достаточной степенью объективности числовую оценку уровня деловых качеств работников, т. е. количественные показатели оценки.

Методы, включенные в первую группу («качественных»), как правило, носят волевой, субъективный характер:

1) биографический метод, заключающийся в оценке работников по данным их биографий;

2) система произвольных устных и письменных характеристик, сущность которой сводится к описанию руководителем (или группой руководителей) наиболее выдающихся успехов или упущений в работе подчиненных за определенный период их деятельности и в присвоении им в связи с этим определенной оценки;

3) оценка выполнения, состоящая в описании и оценке того, что сделал работник за определенный период его деятельности;

4) метод групповой дискуссии, заключающийся в свободной беседе группы руководителей (или экспертов) с работниками по теме их деятельности и выборе по определенным критериям наиболее активных, самостоятельных, информированных, логично рассуждающих людей;

5) метод эталона, состоящий в выборе по определенным критериям и факторам наилучших работников, принимаемых за эталон, и в сравнении с ними всех остальных работников;

6) матричный метод, суть которого состоит в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых по занимаемым ими должностям;

7) системы свободного выбора оценочных характеристик по готовым формам и вынужденного выбора оценочных характеристик по готовым формам, сущность которых сводится к сравнению реальных качеств работника с заранее подготовленными характеристиками.

Во вторую группу методов («комбинированных») входят:

8) метод суммируемых оценок, заключающийся в определении экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты;

9) система заданной группировки работников, предусматривающая выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на четыре группы (как правило, «отличный работник», «хороший работник», «удовлетворительный работник», «плохой работник»);

10) тестирование, т. е. оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов) и установление на этой основе количественных показателей, определяющих уровень их качеств.

К третьей группе методов («количественных») относятся:

11) система классификации по порядку (или метод рангового порядка), при которой руководитель (или группа руководителей), исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых работников по порядку от лучшего до худшего; итоговая оценка в этом случае определяется как сумма полученных работниками порядковых номеров;

12) метод парных сравнений работников, осуществляемый путем их последовательного попарного сравнения по всей совокупности факторов оценки с точки зрения общей относительной ценности для предприятия;

13) метод заданной балльной оценки (или метод присвоения очков), заключающийся в присвоении заранее обусловленного количества баллов (очков) за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде суммы набранных баллов (очков);

14) метод свободной балльной оценки, состоящий в присвоении руководителем (или экспертом) определенного количества баллов по установленной шкале каждому качеству работника и общей его оценке в виде суммы баллов или среднего балла;

15) система графического профиля работников, заключающаяся в отражении уровня каждого из их деловых качеств, оцененных в баллах, в виде точек на графической шкале и соединении этих точек прямыми линиями;

16) коэффициентная оценка уровня деловых качеств, основанная на системе коэффициентов, измеряющих как отдельные качества работников, так и их совокупность [6].

Помимо перечисленных методов оценки, существует еще несколько вспомогательных, примыкающих к основным, главным образом качественным, методам. Так, к биографическому методу примыкает анамнестический метод, заключающийся в анализе работником своих действий в конкретных жизненных ситуациях и оценке себя по результатам этого анализа.

К системе произвольных письменных характеристик относится метод обобщения независимых характеристик, суть которого состоит в сравнении нескольких характеристик оцениваемого работника, полученных от нескольких лиц.

К оценке выполнения примыкает метод систематических наблюдений за поведением и деятельностью оцениваемого работника с периодическим фиксированием результатов наблюдений, и также система оценки, заключающаяся в периодическом перемещении работника по различным должностям с систематической оценкой его деятельности на каждой должности.

К методу групповой дискуссии примыкает метод оценочного интервью, проводимого с оцениваемыми работниками специальным экспертом (наблюдателем), имеющий целью выявить сильные и слабые качества работников.

Промежуточным между последними двумя методами является популярный в настоящее время за рубежом метод управления с помощью целей. Он заключается в установлении определенных целей деятельности работника, обсуждении затем с ним же полученных результатов и определении на этой основе потенциальных возможностей работника для принятия им более высокой ответственности.

К тестовой оценке примыкают так называемые «игровые» методы, в том числе: а) оценка по степени выбора оцениваемым работником (или кандидатом на должность) наилучшего способа действия (поступка) за лицо, находящееся в описанной или изображенной на рисунке конкретной производственной ситуации; б) оценка по степени решения оцениваемым работником (или кандидатом на должность) условных производственных задач и ситуаций.

Есть вспомогательные методы и среди количественных методов оценки. Например, метод «спектра», примыкающий к методу графического профиля, или метод самооценки своих свойств и качеств, примыкающий к балльной оценке, и т. д. Кроме того, имеется еще ряд вспомогательных методов («запланированное программирование исполнения», метод «эксперимента» и др.), которые очень близки к названным.

Большинство методов оценки, в том числе все количественные методы, позволяют практически подтвердить или опровергнуть модель-гипотезу о деятельности работника, т. е. оценивают его по достигнутым результатам деятельности. Каждая группа методов имеет достоинства и недостатки.

Так, качественные методы оценки, которые широко применяются в практике работы в силу их простоты в использовании и малозатратности, имеют существенный недостаток — высокую степень субъективизма.

Несомненными достоинствами метода тестов являются четкость критериев и факторов оценки, возможность учета всех или большинства необходимых факторов, достаточно точные показатели оценки. Очевидный недостаток заключается в необходимости чрезвычайно трудоемкой подготовительной работы по созданию самих тестов. Кроме того, тесты, особенно типовые, поддаются предварительной тренировке. Работник, заранее знающий принципы и направления ответов на вопросы теста, решит его лучше, чем более способный, но не тренированный специалист.

Метод свободной балльной оценки, или метод экспертной оценки (четырнадцатый метод), является наиболее популярным среди известных сегодня количественных методов оценки работников. Преимуществами рассматриваемого метода являются 1) четкость системы учитываемых при оценке критериев и факторов, 2) четкость самой системы оценки, 3) простота и доступность метода оценки [11].

2 Анализ социально-психологических аспектов управления персоналом в ООО «СД Капитал»

2.1 Характеристика экономической и социально-трудовой составляющей деятельности организации ООО «СД Капитал»

Организация ООО «СД Капитал» была зарегистрирована 22.05.2006. Организация создана более трех лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам. По форме собственности относится к обществу с ограниченной ответственностью. Общество является хозяйствующим субъектом, обладающим правами юридического лица по законодательству Российской Федерации, имеет самостоятельный баланс, расчётный счёт, печать со своим наименованием.

Основной вид деятельности ООО «СД Капитал»: Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (56.10) [25].

ООО «СД Капитал» – микропредприятие, штат которого состоит из одиннадцати человек.

В организации применяется специальный налоговый режим − ЕНВД.

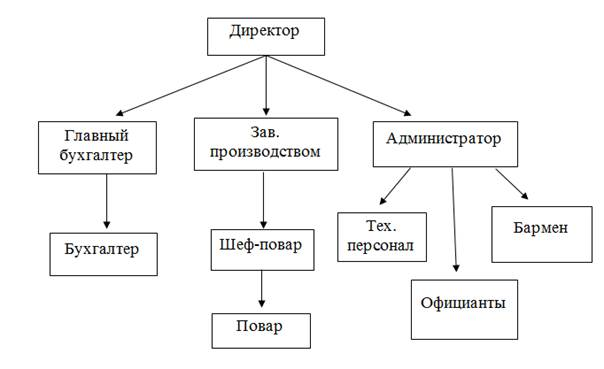
При исчислении и уплате ЕНВД размер реально полученного дохода значения не имеет, налогоплательщики руководствуются размером вмененного им дохода, который установлен Налоговым кодексом РФ [21].

Под организационной структурой управления понимается состав, взаимодействие, соподчиненность, а также распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации.

Основой для появления и функционирования того или иного типа организационной структуры управления на предприятии, а также залогом увеличения производительности является горизонтальное разделение труда, при котором весь объем работы разбивается на компоненты [20].

Организационная структура ООО «СД Капитал» представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 − Организационная структура ООО «СД Капитал»



Полномочия и обязанности директора:

* директор подчиняется непосредственно учредителям кафе;
* оформляет документы, необходимые для осуществления деятельности по оказанию услуг общественного питания;
* обеспечивает предоставление клиентам необходимой и достоверной информации об оказываемых услугах;
* осуществляет организацию, планирование и координацию деятельности ресторана;
* обеспечивает высокий уровень эффективности производства, внедрение новой техники и технологии, прогрессивных форм обслуживания и организации труда;
* осуществляет контроль над рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, производит оценку качества обслуживание клиентов;
* заключает договоры поставки продовольственных товаров, контролирует сроки, ассортимент, количество и качество их поступления и реализации;
* предоставляет отчетность о производственной деятельности, в том числе владельцу ресторана;
* представляет интересы ресторана и действует от его имени;
* устанавливает служебные обязанности для подчиненных ему работников и принимает меры по обеспечению их исполнения;
* принимает решения о назначении, перемещении и освобождения от занимаемых должностей работников ресторана, применяет меры поощрения отличившихся работников, налагает взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

Главный бухгалтер выполняет следующие функции:

* руководство осуществлением бухгалтерского учета и отчетности, контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации;
* контроль за рациональным и экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
* контроль над правильным отражением на счетах бухгалтерского учета всех хозяйственных операций и их соответствием законодательству;
* осуществление экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления и мобилизации внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводственных затрат;
* формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации;
* оказание методической помощи работников подразделений и служб по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа;
* руководство обеспечением составления экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции (работ, услуг), расчетов по заработной плате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения.

Не менее важным лицом в организации является заведующий производством, в чьи обязанности входит:

* осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью подразделения предприятия общественного питания;
* направляет деятельность трудового коллектива на обеспечение ритмичного выпуска продукции собственного производства требуемого ассортимента и качества в соответствии с производственным заданием;
* составляет заявки на необходимые продовольственные товары и сырье, обеспечивает их своевременное получение со склада, контролирует сроки, ассортимент, количество и качество их поступления в реализацию;
* составляет меню;
* осуществляет постоянный контроль над технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены;
* составляет график выхода поваров работу;
* организует учет, составление и своевременное представление отчетности о производственной деятельности, внедрение передовых приемов и методов труда;
* контролирует правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств;
* контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, санитарных требований и правил личной гигиены, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;
* проводит работу по повышению квалификации работников.

Функции администратора в организации:

* осуществляет контроль над рациональным оформлением зала, барных стоек, витрин;
* осуществляет проверку выписанных счетов и производит расчет с посетителями;
* принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций;
* рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводит соответствующие организационно-технические мероприятия;
* принимает заказы и разрабатывает планы проведения и обслуживания юбилейных торжеств, свадеб, банкетов;
* контролирует соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены;
* информирует руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации;
* составляет график работы официантов, барменов и гардеробщиков;
* выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Основные показатели хозяйственной деятельности предприятия представлены в таблице 2. Из таблицы 2 видно, что выручка от основной деятельности компании уменьшилась почти на 32%. Это связано со снижением рыночной активности предприятия.

Таблица 2 – Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «СД Капитал», тыс. руб. [22]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2016 | 2017 | 2018 | 2017/2016, % | 2018/2017, % |
| Выручка | 15862 | 20897 | 20938 | 131,7 | 100,2 |
| Себестоимость продаж | 11334 | 12707 | 20177 | 112,1 | 158,8 |
| Валовая прибыль (убыток) | 4528 | 8190 | 761 | 180,9 | 9,3 |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2016 | 2017 | 2018 | 2017/2016, % | 2018/2017, % |
| Управленческие расходы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прибыль (убыток) от сбыта | 4528 | 8190 | 761 | 180,9 | 9,3 |
| Проценты к уплате | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прочие доходы | 0 | 178 | 0 | 0 | 0 |
| Прочие расходы | 44 | 5035 | 519 | 11443,2 | 10,3 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 4484 | 3333 | 242 | 74,3 | 7,3 |
| Текущий налог на прибыль | 0 | -186 | 174 | 0 | -93,5 |
| Прочее | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Чистая прибыль (убыток) | 4484 | 3519 | 68 | 78,5 | 1,9 |

Как видно из вышеприведенной таблицы, валовая прибыль в 2018 году уменьшилась на 171,6%. В целом чистая прибыль из года в год уменьшается, что связано с увеличением себестоимости. Компании необходимо рассмотреть резервы уменьшения данной статьи.

2.2 Анализ и оценка социально-психологических аспектов развития персонала ООО «СД Капитал»

Состояние социально-трудовых отношений как интегральная категория может измеряться многообразными индикаторами. «Социально-трудовые отношения» все многообразие сфер взаимодействия, подлежащих измерению, разделено на два относительно самостоятельных предметных блока: первый блок характеризует состояние социально-трудовой сферы, второй блок – состояние договорных отношений.

Оценка социально-трудовых отношений определяется через семь групп комплексных показателей:

1) состояние, развитие и использование трудового потенциала предприятий;

2) развитие договорных отношений (социальное партнерство);

3) морально-психологический климат;

4) оплата труда и уровень жизни работников;

5) соблюдение условий и охраны труда;

6) социальная поддержка и социальные услуги, оказываемые предприятием;

7) социальное самочувствие работников [9].

Во-первых, приведем оценку профессионально-квалификационного потенциала организации на примере ООО «СД Капитал».

Таблица 3 − Исходные данные потенциала ООО «СД Капитал» за 2017-2018

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017  Всего | 2017  Удельный вес | 2018  Всего | 2018  Удельный вес |
| Персонал предприятия | | | | |
| Средняя списочная численность рабочих | 11 | 100 | 11 | 100 |
| Структура персонала по полу | | | | |
| Мужчины | 2 | 18,18 | 2 | 18,18 |
| Женщины | 9 | 81,82 | 9 | 81,82 |
| Возрастной состав персонала | | | | |
| До 20 лет | - | - | - | - |
| 20-30 | - | - | - | - |
| 30-40 | 3 | 27,27 | 3 | 27,27 |
| 40-50 | 2 | 18,18 | 2 | 18,18 |
| 50-60 | 5 | 45,45 | 5 | 45,45 |
| Свыше 60 | 1 | 9,1 | 1 | 9,1 |
| Распределение персонала по стажу работы | | | | |
| До 1 года | - | - | - | - |
| 1-2 года | - | - | - | - |
| 2-5 лет | 5 | - | 5 | - |
| 5 лет и более | 6 | - | 6 | - |
| Образовательный уровень | | | | |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017  Всего | 2017  Удельный вес | 2018  Всего | 2018  Удельный вес |
| Неполное среднее | - | - | - | - |
| Общее среднее | 1 | 9,1 | 1 | 9,1 |
| Среднее специальное | 8 | 72,72 | 8 | 72,72 |
| Незаконченное высшее | - | - | - | - |
| Высшее | 2 | 18,18 | 2 | 18,18 |

Для оценки уровня образования необходимо рассчитать коэффициент образования (КО), определяемый долей работников с высшим и средним образованием к общей численности работников:

КО = Ni/N, (1)

где Ni − количество работников, имеющих i-й уровень образования;

N − общая численность работников.

Таким образом, КО общее среднее = 0,09; КО среднее специальное = 0,73; КО высшее = 0,18.

Данная ситуация является типичной для организаций, функционирующих в сфере общепита. Это является результатом того, что профессию технолог общественного питания можно получить в колледже или техникуме.

Важную роль при оценке трудового потенциала представляет расчет коэффициента стабильности коллектива (КС), оцениваемый как отношение количества работников, проработавших в данной организации не менее 2 лет, к общему числу работников:

КС = Nc/N, (2)

Где Nc – численность работников со стажем работы на данном предприятии 2 года и более.

В данном случае, КС = 1, что означает, что стабильность коллектива в данной организации равна 100 %.

Еще одним из значимых характеристик трудового потенциала предприятия является коэффициент физической трудоспособности, рассчитываемый как отношение количества сотрудников в возрасте от 20 до 50 лет к общей численности персонала:

КФТ = Nj/N, (3)

Nj – количество работников, находящихся в возрасте от 20 до 50 лет.

Так, КФТ = 0,45. Данный показатель свидетельствует о том, что в организации лишь менее половины сотрудников находятся в наиболее трудоспособном возрасте. Для решения сложившийся ситуации необходимо привлекать в коллектив молодые перспективные кадры.

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о том, уровень профессионально-квалификационного потенциала предприятия находится на достаточно высоком уровне. Единственное, что необходимо для повышения уровня, это привлечение новых кадров наиболее трудоспособного возраста.

Оставшиеся 6 групп комплексных показателей, были объединены в одну анкету. Проведено анонимное анкетирование. Метод анкетирования является одним из основных методов исследования во всех сферах деятельности. «Получаемую информацию необходимо подвергать переработке, сравнению, осмыслению, исследованию» [13].

Анкета содержит следующие вопросы:

1. Удовлетворенность в сотрудничестве с работодателем;
2. наличие трудовых отношений, закрепленных документально;
3. морально-психологический климат в коллективе;
4. наличие конфликтов с другими сотрудниками;
5. наличие конфликтов с руководством;
6. чувство самореализации на данном месте работы;
7. удовлетворенность трудом;
8. удовлетворенность уровнем оплаты труда;
9. соблюдение условий и охраны труда в организации;
10. наличие социальной поддержки со стороны компании;
11. социальное самочувствие.

Всем анкетируемым сотрудникам предлагалось ответить на вопросы, используя 5 балльную шкалу, где 1 – очень плохой, а 5 – очень хороший.

Таблица 4 – Результаты анкетирования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 5 баллов | 4 балла | 3 балла | 2 балла | 1 балл |
| Удовлетворенность в сотрудничестве с работодателем | 83,3% | 16,7% | - | - | - |
| Наличие трудовых отношений, закрепленных документально | 100% | - | - | - | - |
| Морально-психологический климат в коллективе | 50% | 16,7% | 33,3% | - | - |
| Наличие конфликтов с другими сотрудниками | 50% | - | 33,3% | - | 16,7% |
| Наличие конфликтов с руководством | 66,7% | 33,3% | - | - | - |
| Чувство самореализации на данном месте работы | 83,3% | - | - | - | 16,7% |
| Удовлетворенность трудом | 50% | 33,3% | - | 16,7% | - |
| Удовлетворенность уровнем оплаты труда | 66,7% | 33,3% | - | - | - |
| Соблюдение условий и охраны труда в организации | 100% | - | - | - | - |
| Наличие социальной поддержки со стороны компании | 50% | 50% | - | - | - |
| Социальное самочувствие | 66,7% | 33,3% | - | - | - |

Таким образом, все результаты проведенного анкетирования были разбиты мной на 4 блока: «Работодатель − сотрудник», «сотрудник – сотрудник», «сотрудник − индивидуум», «сотрудник – государство».

«Работодатель − сотрудник»:

* удовлетворенность в сотрудничестве с работодателем;
* наличие конфликтов с руководством;
* удовлетворенность уровнем оплаты труда;
* наличие социальной поддержки со стороны компании.

«Сотрудник – сотрудник»:

* морально-психологический климат в коллективе;
* наличие конфликтов с другими сотрудниками.

«Сотрудник − индивидуум»:

* чувство самореализации на данном месте работы;
* удовлетворенность трудом;
* социальное самочувствие.

«Сотрудник – государство»:

* наличие трудовых отношений, закрепленных документально;
* соблюдение условий и охраны труда в организации.

Подведя итог, можно сказать, что в данной организации проблемы наблюдаются только в отношениях между сотрудниками и в блоке «сотрудник − индивидуум». Но стоит отметить, что негативные оценки занимают наименьшую долю из общего числа ответов.

3 Совершенствование социально-психологических методов развития персонала ООО «СД Капитал»

Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод, что главными непроработанными сферами в данной организации являются блок «сотрудник − индивидуум» и «сотрудник − сотрудник».

«Сотрудник − индивидуум» подразумевает под собой удовлетворенность человека своей работой в принципе и тот факт смог ли он реализоваться на данном рабочем месте и в данной организации. Удовлетворенность трудом — это состояние сбалансированности требований, предъявляемых работником к содержанию, характеру, условиям и вознаграждению за труд, и субъективной оценки возможностей их реализации. Другими словами, это оценочное отношение работника или группы работников к собственной трудовой деятельности, различным ее аспектам. Удовлетворенность трудом измеряется разнообразным набором индикаторов:

* содержательность труда;
* организация труда;
* условия труда;
* отношения с коллегами по работе и социально-психологический климат в целом;
* режим труда и отдыха;
* заработная плата;
* возможности профессионального и карьерного роста;
* технико-технологический уровень производства;
* конкурентоспособность продукции;
* престижность организации.

На мой взгляд, одним из важнейших факторов, существенно влияющих на удовлетворенность трудом, — его привлекательность. Она определяется не только хорошими условиями труда, но и его содержательностью, которая дает работнику возможность проявить свои способности, знания, опыт, умения. Для того, чтобы работа считалась престижной, необходимо в первую очередь, обеспечить достойную оплату труда.

Вторым не менее важным аспектом является эффективная мотивационная политика организации, которая может включать: материальные методы мотивации и нематериальные методы мотивации.

Материальные методы мотивации:

* повышение заработной платы;
* процент от продаж;
* премии и надбавки;
* соцпакет, страховка, льготы;
* крупные скидки на услуги или продукты компании.

Нематериальные методы мотивации:

* возможность карьерного роста;
* публичное признание, похвалы за успехи;
* приятная атмосфера внутри коллектива и организации в целом;
* комфортные условия труда;
* участие в принятии стратегических решений;
* обратная связь от руководства.

Блок «сотрудник − сотрудник» является очень важным, так как от взаимоотношений в коллективе напрямую зависит эффективность работы организации в целом. В современных условиях жесткой конкуренции ведение бизнеса требует всесторонних знаний и навыков, а также формирования мощного «фундамента» организации, в роли которого выступает не просто коллектив, а команда. Взаимодействие сотрудников и работа команды как единого целого: именно эти два фактора становятся приоритетными для компании, так как имеют первостепенное значение и оказывают огромное влияние на ее продвижение и процветание.

Однако не всегда в компании работники трудятся слаженно. Взглянув со стороны на штат организации, можно определить, что некоторые сотрудники тесно общаются между собой, некоторые сводят общение к обсуждению сугубо деловых вопросов, а есть и такие, кто просто избегает общения. На работе человек проводит если не большую часть своей жизни, то половину это точно. И работа, а соответственно и отношения с коллегами влияют на отношения в семье, здоровье, отношение к выполнению заданий и, в конце концов, на общее отношение к своей жизни. Соответственно, если в коллективе здоровые отношения, то человек не будет думать о поиске другой работы.

Исходя из этого, будет уместно проведение следующих мероприятий:

* введение корпоративных традиций;
* проведение коллективных мероприятий (дни рождения на работе, корпоративные праздники, туристический поход);
* проведение психологических тренингов с привлечением интересных лекторов;
* введение системы поощрений (введение системы рангов и званий);
* творческие мероприятия;
* ввод в штат сотрудников психолога и периодическое проведение семинаров, анкетирования, организация индивидуальных бесед с работниками предприятия;
* создание «ящика предложений и пожеланий», который станет хорошим помощником как в деле развития некоторых направлений деятельности самоуправления, так и в воспитании и развитии сознательности, активности, самореализации персонала предприятия и строится на доверии сторон;
* проведение конкурсов в процессе работы, которые будут направлены на сплочение коллектива и установление более доверительных отношений между сотрудниками предприятия;
* постоянное информирование сотрудников о деятельности предприятия за определенные периоды, об открывшихся вакансиях при помощи создания стенда, на котором будет вывешиваться информация о наиболее важных сторонах жизни предприятия и совещаний директора с сотрудниками предприятия.

Также, при анализе было выявлено, что в коллективе не хватает молодых сотрудников. Важным элементом управления персоналом является работа с молодежью. Молодые работники чаще нетрадиционно мыслят, проявляют инициативу, обладают большей работоспособностью.

Таким образом, были предложены основные мероприятия, внедрение предложенных мероприятий позволит значительно снизить количество конфликтных ситуаций и повысить эффективность работы трудового коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе был рассмотрен социально-психологический процесс развития персонала ООО «СД Капитал».

В общем случае развитие персонала – комплекс взаимосвязанных действий, включающих разработку стратегии, управление карьерой, профессиональным ростом и обучением персонала. Это систематический процесс, направленный на формирование потенциала сотрудников предприятия. Системность процесса подразумевает необходимость регулярного проведения мер, связанных с профессиональным обучением, повышением квалификации, ротацией и планированием карьеры персонала в организации.

В данной работе были рассмотрены теоретико-методологические основы процесса развития персонала, изучены социально-психологические методы повышения эффективности деятельности персонала, а также предложен ряд рекомендаций по совершенствованию данных методов.

Можно сделать вывод, что цель планирования социального развития организации − обеспечение таких условий производства и быта работников, которые способствуют полной реализации личности в профессиональной деятельности. Соответственно объектом социального планирования организации является трудовой коллектив, а предметом становятся формы и методы планирования социального развития трудового коллектива. Независимо от того, являются ли услуги социального характера на предприятии жизненно необходимыми или предлагаются только в интересах привлечения квалифицированного персонала, они создают заинтересованность работников в эффективной экономической деятельности всей организации.

Социально-психологическое обеспечение работников, развитие их личностных качеств, сохранение здоровья является условием успешной деятельности организации. Развитие и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный, систематический характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство организации должно рассматривать затраты на подготовку, переподготовку и обучение персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие методы управления организации.

Для эффективности непрерывного развития нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы, поэтому со стороны администрации ООО «СД Капитал» необходимо увеличить мотивацию, а также создать благоприятный климат в коллективе.

Развитие персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

* 1. Бабилурова Н. Г. Managing the personnel development system of a heavy machinery building corporation. 2013. - 13 с.
  2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005. - 365 с.
  3. Веснин В. Р. Стратегическое управление. М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2004. - 328 с.
  4. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом. М.: Академия Естествознания, 2009. - 266 с.
  5. Дейнека А. В. Современные тенденции в управлении. М.: «Академия Естествознания», 2009. - 342 с.
  6. Журавлев А. Л. Социально-психологические проблемы аттестации руководителей производственных коллективов. Социальная психология и общественная практика. М., 1985.
  7. Зайцева Ю.А. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности: Управление развитием персонала. М.: Экзамен, 2011. - 208 с.
  8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.
  9. Козина И.М. Социально-трудовые отношения на предприятиях: возможности оценки. ГУ ВШЭ, 2009.
  10. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. СПб.: Речь, 2007. -305 с.
  11. Мехтиханова Н. Н. Психология оценивания: теория и практика. 2000. – 10 с.
  12. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: Инфра-М, 2010. - 186 с.
  13. Чернопятов А.М. Процессное обучение с применением анализа превосходства. Инновационная экономика. -№3, 2014. - 46 с.
  14. АКАДЕМИК [Электронный ресурс]. - https://methodological\_terms.academic.ru/411
  15. АРБИР.РУ [Электронный ресурс]. - http://arbir.ru/articles/a\_2033.htm
  16. ВикипедиЯ [Электронный ресурс]. - https://ru.wikipedia.org/wiki
  17. ВикипедиЯ [Электронный ресурс]. - https://ru.wikipedia.org/wiki
  18. ГЛОССАРИЙ.ru [Электронный ресурс]. - http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\_sch2
  19. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. - https://www.cfin.ru/management/people/dev\_val/preplanning\_methodology.shtml
  20. Управление производством [Электронный ресурс]. - http://www.up-pro.ru/encyclopedia/organizacionnaya-struktura.html
  21. Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]. - https://www.nalog.ru/rn23/taxation/taxes/envd/
  22. Audit-it.ru [Электронный ресурс]. - https://finmozg.ru/finan\_demo/index.html?page=forma/index.php
  23. Executive.ru [Электронный ресурс]. - https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php
  24. Studwood.ru [Электронный ресурс]. - https://studwood.ru/526231/menedzhment/teoreticheskie\_osnovy\_sotsialnogo\_razvitiya\_personala
  25. Rusprofile [Электронный ресурс]. - https://www.rusprofile.ru/id/3102754