МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет управления и психологии**

**Кафедра управления персоналом и организационной психологии**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСВОВАНИЕ СИСТЕЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**



Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.А. Дмитриева

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Направление 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (общий профиль)

Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описаниеНаучный руководитель

к. психол. н., доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е. Р. Миронова

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описаниеНормоконтролер

к. психол. н., доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е. Р. Миронова

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 2](#_Toc514402451)

[1 Теоретические основы развития персонала организации 5](#_Toc514402452)

[1.1 Понятие развития персонала 5](#_Toc514402453)

[1.2 Цели и задачи развития персонала 7](#_Toc514402454)

[1.3 Виды, формы и методы развития персонала организации 10](#_Toc514402455)

[2. Анализ и совершенствование системы развития персонала в организации OOO «Club Denim» 18](#_Toc514402456)

[2.1 Характеристика организации OOO «Club Denim» 18](#_Toc514402457)

[2.2 Анализ системы управления персоналом в организации OOO «Club Denim» 20](#_Toc514402458)

[2.3 Рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в организации OOO «Club Denim» 29](#_Toc514402459)

[Заключение 35](#_Toc514402460)

[Список использованных источников 36](#_Toc514402461)

# ВВЕДЕНИЕ

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.

Термин «развитие» означает любые мероприятия или процессы, способствующие полному раскрытию потенциала индивидуумов. Жизнь любого взрослого человека предоставляет ему многочисленные возможности для собственного развития, однако, здесь нас интересует в первую очередь развитие, помогающие людям более эффективно вносить свой вклад в работу своих организаций. Это почти всегда предполагает обучение - специализированные техники, непосредственно ориентированные именно на помощь людям в приобретении определенной компетентности.

Возникают новые проблемы и у предприятий, особенно у отделов кадров. Так, из большого количества претендентов нелегко выбрать человека, соответствующего требованиям, предъявляемым к рабочему месту и предприятию в целом. Необходимо применять новые, научно обоснованные методы отбора, которые позволяют соблюсти объективность при отборе. Это важная задача управления развитием персонала. Развитие научно-технического прогресса и усложнение труда приводит к повышению квалификации работников, что порождает проблемы с управлением персонала. Возрастает роль мотивации персонала, растут расходы, связанные с его обучением и переобучением (в этих условиях увольнение работников, на обучение которых фирмой затрачены значительные средства, крайне нежелательно).

Таким образом, работники отделов кадров должны очень бережно относиться к персоналу и менять методы работы с ним, которые ранее ограничивались только приемом и увольнением сотрудников.

Управление персоналом, как социальная функция, т.е. явилась объективным продолжением человеческой потребности и способности к самосохранению, но уже на более высоком уровне - уровне человеческих организаций.

В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителем и подчинёнными, между всеми работниками внутри организации. Меняется отношение и к персоналу организации, т.к. социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организации.

Крупные, средние и малые фирмы ясно осознают: для того, чтобы развиваться, преуспевать, сохранять здоровье людей и стабильность коллектива, они должны оптимизировать отдачу от вложений любых ресурсов, будь то ресурсы финансовые, материальные или человеческие.

Политика управления персоналом – общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом.

Автоматизация подсистемы управления кадрами является одной из важнейших частей автоматизации общеобразовательной деятельности учреждения. Информационная технология является частью системы информационного обеспечения системы управления персоналом и выполняет технологические функции по накоплению, хранению, передаче и обработке информации. Она складывается, формируется и функционирует в регламенте, определенном методами и структурой управленческой деятельности, принятой в конкретной организации, реализует цели и задачи, стоящие перед ней.

Среди них особенно выделим монографию Джеральда Коула «Управление персоналом в современных организациях». Эта книга охватывает все аспекты управления персоналом в современных организациях, особенно же нас заинтересовал материал по современной оценке персонала. Главная особенность этой работы – совмещение теории и новейшей мировой практики в области управления персоналом. Вопрос оценки деятельности персонала современной организации представлен с позиций передового зарубежного опыта.

Цель курсовой работы является изучение анализа и совершенствования системы развития персонала в организации.

Объект исследования- персонал в организации

Предмет исследования- анализ совершенствование системы развития персонала в организации.

Постановка цели определила перечень следующих задач:

* изучить теоретические основы системы профессионального развития персонала организации;
* проанализировать систему профессионального развития персонала в службе организации;
* разработать рекомендации по совершенствованию системы профессионального развития персонала в структурном подразделении организации.

# 

# 1 Теоретические основы развития персонала организации

## 1.1 Понятие развития персонала

**Развитие персонала** – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса [адаптации](http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html), обучения, тренинга, формирование [организационной культуры](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizacionnaya-kultura.html).

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

[Обучение персонала](http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html) – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

**Профессиональное развитие** представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Новой тенденцией в управлении персоналом после повышения его роли до уровня стратегической функции является более интегральная концепция развитие человеческих ресурсов.

В работе П. Юнга развитие персонала определено следующим образом: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

В трудах других исследователей содержатся следующие определения.  
Развитие персонала – комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации». Соответственно обучение «связано с развитием общего интеллекта, а подготовка соотносится непосредственно с навыками будущей работы.

Обучение персонала - совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Учитывая все высказывания, можно дать следующее определение:  
Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Анализируя понятия «развитие персонала» и «обучение персонала» следует четко разграничить их значения.

Обучение персонала реализуется в рамках программ развития персонала, а развитие персонала включает, в свою очередь, следующие компоненты:

* профессиональное обучение;
* повышение квалификации и переподготовка;
* ротация;
* делегирование полномочий;
* планирование карьеры.

## 1.2 Цели и задачи развития персонала

Развитие персонала – центральная сфера деятельности менеджмента персонала. В отличие от маркетинга персонала, который часто неправильно ассоциируется с рекламой мест работы, развитие персонала всегда воспринимается положительно, так как оно стремится к развитию кадрового потенциала.

В экономически нестабильные периоды проблема развития персонала иногда отодвигается на задний план, но именно в условиях кризиса выработка его концепций создает предпосылки экономического роста.

Компоненты системы развития персоналом:

* обучение;
* управление карьерой;
* управление кадровым резервом.

Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, которые управляются и финансируются тем предприятием, для которого эти учебные процессы предназначены. Цель обучения — развитие интеллектуального потенциала сотрудников. При этом сам процесс получения образования и повышения квалификации не менее важен, чем его формальный результат или достигнутый уровень образования.

Основные цели РП:

* повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации
* повышение эффективности труда;
* снижение текучести кадров;
* подготовка необходимых руководящих кадров;
* воспитание молодых способных сотрудников;
* достижение большей независимости рынка труда;
* адаптация к новым технологиям;
* рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Развитие персонала означает:

* способность сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
* способность коллектива осознать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;
* способность организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

Развитие персонала для каждого предприятия является существенным элементом производственных инвестиций. Посредством поощрения обучения предприятие открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала и осуществляет его опережающую подготовку. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации. Необходимо также отметить, что объектом инвестиций в персонал становятся именно сотрудники, а не собственники фирмы. Причинами приоритетных инвестиций в развитие персонала являются:

* необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника с целью выживания организации;
* сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;
* мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов.

Задачи развития персонала

* повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;
* способность к коммуникации, работе в группе;
* осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия;
* формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов;
* самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

Табоица 1 – Результаты развития персонала для работника, организации и общества

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Результаты развития персонала | | |
| для работника | для организации | для общества |
| 1. Гарантия сохранения рабочего места  2. Приобретение новых знаний, умений, навыков, раскрытие способностей  3. Увеличение собственной  стоимости как работника на рынке труда  4. Расширение возможностей профессионального и карьерного роста  5. Расширение социальных связей и контактов  6. Повышение самооценки и уверенности в себе | 1. Повышение производительности и качества труда, а, следовательно, доходов организации  2. Увеличение вклада каждого сотрудника в достижение целей  организации  3. Сокращение периода адаптации  4. Повышение мотивации труда сотрудников  5. Улучшение морально-психологического климата в коллективе  6. Совершенствование корпоративной культуры организации  7. Положительное влияние на трудовую дисциплину  8. Сокращение текучести кадров | 1. Развитие трудового потенциала  общества  2. Повышение производительности общественного труда |

## 1.3 Виды, формы и методы развития персонала организации

Развитие персонала бывает общим и профессиональным. Профессиональное развитие – это процесс подготовки сотруд­ников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека. Оно требует значительных усилий со стороны кандидата, поэтому не­возможно без заинтересованности с его стороны.

Турчинов А.И. выделяет профессиональное развитие как процесс изменения качеств личности как субъекта профессионального труда, результат повышения профессионализма и специального образования, профессионального совершенствования и самоопределения работника. Управление профессиональным развитием – процесс целенаправленного влияния руководителей органов управления и кадровых служб на совершенствование профессионализма, расширение профессиональной компетентности и повышение компетентности кадров.

Профессиональное развитие персонала – это система взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций работников и их мотивации с целью выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач организации. Сущность профессионального развития персонала – это повышение уровня знаний, формирование умений, отработка навыков, овладение различными способами ком­муникации, совершенствование производственной и организацион­ной культуры для удовлетворения личных потребностей и запросов предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что развитие персонала способствует достижению целей работника, организации и общества в целом.

Мотивами здесь могут быть:

* желание поскорее освоить новую работу, сохранить прежнюю или по­лучить более высокую должность;
* обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания;
* расширить контакты, стать более независимыми и конкурентоспособ­ными на рынке труда;
* добиться высоких результатов;
* стать первыми.

Эти мотивы действуют тогда, когда есть уверенность не оказаться уво­ленным и получить продвижение по службе.

Задачи развития конкретного работника определяются его непосредственным руководителем на основе наблюдений и изу­чения должностных функций.

Важную роль в развитии работника играет самосовершенствование на основе познания себя.

Оно не только позволяет приобрести новые знания, навыки, способнос­ти, но и придает человеку уверенность в своих силах, обеспечивает способность быстро реагировать на изменения, использовать открывающиеся возможнос­ти, сокращает потребность в специальной подготовке и переподготовке, облег­чает понимание других, их отношение к себе, помогает обрести физическое и духовное здоровье.

Люди занимаются самосовершенствованием ради успеха в карьере, повышения эффективности выполнения текущей рабо­ты, стремления получить большую удовлетворенность от рабо­ты и жизни.

Самосовершенствование сводится к развитию навыков са­мостоятельного мышления, обучения и выработке идей на базе собственного и чужого опыта и с посторонней помощью.

Специалисты называют следующие методы самосовершенствования2.

* фиксация, анализ и оценка происходящих событий, развивающие са­модисциплину;
* ведение дневника и размышление над записями об основных событи­ях, конфликтах, успехах, неудачах, их причинах, своих решениях, мыслях, чув­ствах, высказываниях окружающих;
* анализ своей интуиции, мыслей и поступков (помогает собраться с мыслями в условиях напряженной ситуации, при принятии важных, трудных или альтернативных решений);
* обсуждение с другими своих идей;
* экспериментирование с новым типом поведения (изменить меню, одежду, поставить себя в избегаемую прежде ситуацию и пр.);
* укрепление силы воли путем регулярных упражнений (сдерживать­ся, делать что-то сразу, когда не хочется, сосредоточиваться, молчать);
* тренировка способностей восприятия нового на основе определения причин негативного отношения к нему;
* такими причинами здесь могут быть: предубежденность, противоречие своим принципам, идеям, убеждениям, организационные трудности, возмож­ная потеря или, наоборот, появление дополнительной работы;
* развитие своих сильных сторон и борьба с недостатками (число тех и других лучше одинаковое);
* систематическое чтение литературы, для чего нужно определить цель, составить план (когда, как, детально или поверхностно, полностью или частично, с конспектом или без), оценивать прочитанное (свои мысли, соотношение с имею­щимися знаниями, чувствами) и при необходимости обсуждать прочитанное;
* применение конспектов, облегчающих запоминание. Конспектом мо­гут быть тезисы, сплошной текст, фрагменты, паутинообразная диаграмма (со­вокупность понятий, их расшифровки и логических связей);
* анализ причин хорошего или неблагоприятного отношения к тем или иным людям, выполнения или невыполнения заданий, проявления или не про­явления силы воли, легкости или трудности принятия решений, восприятия или не восприятия нового;
* запоминание материала с помощью записей, тренировки концентра­ции внимания, аналогов, зрительных ассоциаций;
* тренировка мышления путем составления блок-схем действий (логи­ческое дерево), размышлений о логике формирования того или иного объекта, абстрактных (например, анализ значимости того или иного качества) и конк­ретных проблемах;
* обучение на курсах и самообразование;
* выполнение специальных проектов, важных для организации и себя;
* участие в ассоциациях, профессиональных объединениях, конферен­циях, дискуссиях;
* написание книг, статей;
* обучение других;
* совершенствование физического и духовного здоровья;
* развитие способности правильно воспринимать реакцию окружаю­щих на себя;
* выработка способности идти на компромиссы;
* формирование индивидуального стиля поведения, имиджа;
* тренировка способностей общения, умения слушать, сопереживать, воздерживаться от критики, поддерживать других;
* участие в групповом обучении.

Программа самосовершенствования должна увязываться с интересами личности и потребностями организации.

Дадим характеристику видам обучения.

Характеристика видов обучения кадров

Таблица 2 – Виды обучения

|  |  |
| --- | --- |
| Виды обучения | Характеристика видов обучения |
| 1. Профессиональная подготовка кадров, в том числе: | Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных произ­водственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятель­ности. Обучается учащаяся молодежь |
| 1.1.  Профессиональная начальная подготовка | Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамент для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров) |
| 1.2. Профессиональная  специализированная  подготовка | Предназначена для получения специфической профессиональ­ной квалификации. Углубление знаний и способностей в целях овладения определенной профессией (например, специалист, магистр) |
| 2. Профессиональное совершенствование (по­вышение квалификации), в том числе: | Расширение знаний, умений, навыков и способов общения в целях приведения их в соответствие с современными требова­ниями производства, а также для стимулирования профессио­нального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт) |
| 2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей | Приведение знаний и способностей в соответствие с требования­ми времени, их актуализация и углубление. Обучаются специа­листы [горизонтальная мобильность) |
| 2,2. Профессиональное совершенствование в целях продвижения по службе | Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность) |
| 3, Профессиональная переподготовка (переква­лификация) | Получение знаний, умений, навыков и овладение способами общения (поведения) для освоения новой профессии и каче­ственно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт) |

Таблица 2.

Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между всеми видами обучения.

Потребности в обучении квалифицированных кадров необхо­димо рассматривать дифференцировано, т.е. по целевым группам или целевым лицам с тем, чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника. Для от­дельных целевых групп выделяются главные задачи.

Задачи обучения для отдельных целевых групп

|  |  |
| --- | --- |
| Целевая группа | Главные задачи обучения |
| 1, Учащаяся молодежь | Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на ра­бочем месте |
| 2. Специалисты с опытом работы | Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности |
| 3. Руководители с опытом работы | Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т.п. |

Таблица 4 – Классификация видов обучения персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Тип обучения | Особенности процесса |
| По срокам обучения | Долгосрочное  Краткосрочное |
| По уровню организации процесса обучения | Организованное  Неорганизованное |
| По месту обучения | На рабочем месте  Вне рабочего места |
| По целевым группам программ обучения | Для руководителей  Для специалистов  Для рабочих массовых профессий  Для персонала всех категорий (открытые программы обучения) |
| По опыту работы в компании | Новые сотрудники  Опытные сотрудники |
| По субъекту, иницииро­вавшему обучение | Организация  Самообучение, самообразование |

# 

# 2. Анализ и совершенствование системы развития персонала в организации OOO «Club Denim»

## 2.1 Характеристика организации OOO «Club Denim»

История содружества магазинов CLUB DENIM – это история людей, заряженных одной философией – моды, жажды красоты и стиля даже в повседневной одежде. CLUB DENIM живет духом времени. Мы актуальны здесь и сейчас, но, постоянно меняясь, и совершенствуясь, вы захотите быть с нами и завтра. История нашей компании – это не открытка об идеальной жизни, это настроение молодости, уверенности в себе и приключений.

В 2005 году была образована компания CLUB DENIM, деятельность которой заключается в продаже модной одежды. Компания продвигает на юге России мировые бренды. Для осуществления хозяйственной деятельности торговая фирма располагает достаточно большим складом и надежными поставщиками.

  CLUB DENIM объединяет 4 бренда. За время существования в компании открылось 7 магазинов одежды, обуви и аксессуаров в Краснодаре и Новороссийске и это далеко не предел. Каждый из этих брендов уникален по-своему: искушение и яркие краски с GUESS, индивидуальность и легендарная история с LEVI'S, элегантность и удобство, спорт-шик и городской характер с молодым брендом LION OF PORCHES, мужская харизма и индивидуальность с BALDESSARINI.

CLUB DENIM – это не просто содружество магазинов, это настоящее творческое объединение молодых, энергичных, ярких и фанатично преданных моде и стилю людей.  Постоянное развитие, профессионализм, сплоченность и смелость быть не похожими на других – это то, чем живет и дышит наша команда.

Имеются в арендуемые торговые помещения с общей площадью около 1000 кв.м., и склад площадью 500 кв.м., которые оборудованы стеллажами и прочими необходимыми оборудованиями. Магазины одежды в Торговых центрах оборудованы специальными бренд-секциями для фирменной одежды, а также средствами автоматизации: компьютеры, оргтехника, контрольно – кассовыми машинами. Торговые залы и складские помещения полностью соответствуют требованиям, предъявляемым к планировке предприятия.

Осуществляет свою деятельность предприниматель с целью удовлетворения спроса на одежду на основе получения прибыли, которая в свою очередь покрывает материальные затраты; затраты на оплату работы; уплату процентов по кредитам банков; внесения в бюджет предусмотренных законодательством налогов и других платежей.

Основным источником получения прибыли в розничной торговле, является торговый персонал. По штатному расписанию в фирме работает 50 сотрудников.

Факторы, которые способствуют увеличению количества продаж:

* приятная внешность продавца;
* культура обслуживания;
* доскональное знание товара;
* профессионализм и компетентность;
* настроение продавца, его интеллектуальный уровень;
* внутренняя культура продавца;
* индивидуальный подход к каждому покупателю;
* взаимопомощь продавцов.

Ассортимент представлен полной линией одежды, а также сопутствующими товарами. На данный момент сеть магазинов «Club Denim» занимает свою нишу на рынке продажи одежды, обуви и аксессуаров в Краснодаре и Новороссийске.

По маркетинговой оценке, конкурентной среды сеть магазинов относится к числу лидеров в Краснодаре (ее доля составляет 4,23%). Основными конкурентами являются следующие фирмы: «Метро», «U4 Group» и другие.

Ценообразование на продукцию сети магазинов «Club Denim» строится на основании анализа:

* качества продукции и закупочных цен у поставщиков;
* спроса клиентов;
* уровня цен конкурентов.

При этом влияние данных факторов на цену продукции в среднем имеет следующее соотношение: 50 % - качество продукции, 30 % - спрос покупателей, 20 % - уровень цен конкурентов.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в организации OOO «Club Denim»

Система управления персоналом подразумевает комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей компании за счет целенаправленной работы с сотрудниками предприятия.

Анализируя систему управления персоналом в торговой фирме «Club Denim» можно сказать, что руководство организации не имеет определенной программы действий в отношении персонала, а вся кадровая работа практически сводится к учету кадров, ведению трудовых книжек и внутрифирменному обучению, которое проходит по мере необходимости.

По совместительству, кадровой работой занимается на фирме -главный бухгалтер, который ведет учет трудовых ресурсов.

Система управления персоналом торговой фирмы включает такие подсистемы:

* набор и увольнение персонала;
* обучение персонала.

Набор кадров осуществляется по следующим этапам:

* организация и формирование трудового коллектива;
* объединение коллектива в рамках одной организации;
* реклама и объявления в средствах массовой информации и через городской центр занятости населении;
* прием и расстановка персонала в соответствии с их особенностью;
* обеспечение взаимосвязи деятельности персонала;
* определение правил жизнедеятельности персонала.

Воздействия на коллектив и отдельного работника, в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации, практически основываются на административных методах, то есть – это осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление трудиться в данной организации.

Организационное воздействие в торговой фирме «Club Denim» основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала.

К ним относятся: правила внутреннего распорядка, должностные инструкции, штатное расписание. Эти документы оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относятся приказы, распоряжения, указания, нормирование труда, координация работ и контроль исполнения. Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя, т.е. индивидуального предпринимателя торговой фирмы. Распоряжения издаются обычно от менеджера организации. Указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом. Инструктаж и координация работ служат как методы руководства, основанные на учении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

Правила внутреннего трудового распорядка - локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом РФ порядок приема и увольнения работников; основные права, обязанности и ответственность работников и работодателя; режим работы, время отдыха; применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы, связанные с регулированием трудовых отношений работодателя и наёмных работников.

Правила внутреннего трудового распорядка направлены на поддержание трудовой дисциплины, организацию труда, рациональное использование рабочего времени, высокое качество работы персонала.

Ознакомление работника при приеме на работу с Правилами внутреннего трудового распорядка производится в обязательном порядке до подписания трудового договора.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет следующие документы:

* паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
* трудовую книжку, за исключением случаев, когда работник поступает на работу впервые или на условиях совместительства;
* документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
* страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
* документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу.

При заключении трудового договора впервые, трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

Принятие решения работодателем о приеме на работу осуществляется после проведения предварительных собеседований.

Прием на работу оформляется приказом, изданным на основании заключенного трудового договора. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора подтверждается подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя.

Приказ о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника ему может быть выдана копия приказа.

При установлении срока обучения на рабочем месте, с работником заключается договор о стажировке для профессионального обучения.

При поступлении работника на работу, знакомят с должностной инструкцией, условиями труда, режимом труда и отдыха, системой и формой оплаты труда, разъясняют его права и обязанности; с перечнем сведений, составляющих коммерческую тайну, либо относящихся к иной конфиденциальной информации Работодателя; проводят инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда, противопожарной охране и другим правилам по охране труда.

На всех работников, принятых по трудовому договору на основную работу, проработавших свыше 5 дней, ведутся трудовые книжки в порядке, установленном действующим законодательством. Прекращение трудового договора может иметь место только по основаниям, предусмотренным законодательством.

Перечень обязанностей, которые выполняет каждый работник по своей должности, определяется трудовым договором и должностными инструкциями.

Для продавцов-консультантов, администраторов и управляющих, выполняющих должностные обязанности в режиме работы магазинов «Lion of porches», «Guess», «Levi’s», «Baldessarini» устанавливается суммированный учёт рабочего времени с учётным периодом в 1 календарный год, а рабочая неделя - с предоставлением выходных дней по скользящему графику. Чередование рабочих и выходных дней производится в соответствии с графиком выходов, утверждаемых Работодателем. Графики выходов доводятся до сведения работников не позднее, чем за один месяц до введения их в действие.

В соответствии со ст. 60.1 ТК РФ, работник имеет право заключать трудовые договоры на выполнение в свободное от основной работы время другой, регулярно оплачиваемой работы у того же Работодателя (внутреннее совместительство), или у другого Работодателя (внешнее совместительство).

Заработная плата начисляется в соответствии с ведомостью по заработной плате, а также является неотъемлемой частью трудового договора, в котором указывается сумма заработной платы.

Трудовой стаж работника, который работает по найму у частного предпринимателя, начисляется на основании справки Пенсионного фонда об уплате страховых сборов. Такая справка подается в органы социальной защиты населения.

Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней. Дополнительный отпуск по Краснодарскому краю, продолжительностью 8 календарных дней, по согласованному решению работника и Работодателя, может быть заменен денежной компенсацией.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, улучшение качества оказания услуг и безупречную работу, для работников предусмотрены следующие поощрения:

* награждение ценным подарком;
* выплата денежной премии;
* объявление благодарности.

Поощрения объявляются в приказе, доводятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку работника.

Работники несут ответственность за совершение дисциплинарных проступков: неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на него трудовых обязанностей; нарушение Правил внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, работодатель применяет следующие дисциплинарные взыскания:

* замечание;
* выговор;
* увольнение по соответствующим основаниям согласно ТК РФ.

Независимо от применения мер дисциплинарного взыскания, работнику, нарушившему трудовую дисциплину, может быть уменьшено вознаграждение по итогам работы за месяц вынесением приказа. Если приказом о наказании работнику объявлено:

* замечание - уменьшение вознаграждения по итогам работы за месяц на 10%.
* выговор - уменьшение вознаграждения по итогам работы за месяц на 50%;

При увольнении работника по инициативе работодателя за совершение дисциплинарного проступка, вознаграждение, по итогам работы за месяц, не начисляется.

До применения дисциплинарного взыскания от нарушителя трудовой дисциплины запрашивается объяснение в письменной форме. Отказ работника дать объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания. В случае отказа работника дать объяснение по факту проступка в установленной форме, составляется соответствующий акт.

Дисциплинарные взыскания применяются Работодателем не позднее одного месяца со дня его обнаружения, не считая времени болезни или пребывания работника в отпуске.

Дисциплинарные взыскания применяются приказом Работодателя по представлению непосредственного руководителя работника или иных должностных лиц. К приказу прикладываются: объяснения работника, акты, справки, подтверждающие факт правонарушения и виновность конкретного работника.

Приказ о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под роспись в течение трех рабочих дней с момента его издания.

Приказ в необходимых случаях, с целью осуществления воспитательного воздействия, доводится до сведения всех работников.

Руководителем коммерческой деятельности и всего персонала, является менеджер, который подчиняется непосредственно работодателю.

Обязанности менеджера:

* выполняет утвержденный бюджет закупок, план товарооборота, обеспечивает создание товарного запаса.
* по требованию работодателя, предоставляет информацию о торговом процессе.
* осуществляет контроль над приемкой товара, подачей и размещением его в торговом зале.
* контролирует соблюдение условий хранения, сроков реализации товара и его качества.
* осуществляет управление предпринимательской деятельности, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли за счет стабильного функционирования и поддержания деловой репутации.
* осуществляет контроль за разработкой коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивает степень возможного риска.
* анализирует и решает организационно-технические и экономические задачи в целях увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг, экономного и эффективного использования материальных и финансовых ресурсов.
* организует связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом.
* осуществляет анализ спроса на производимую продукцию или услуги, прогноз и мотивацию сбыта посредством изучения и оценки потребностей покупателей.

В рассматриваемой организации существует определенная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников.

Таблица 5 – Система стимулирования персонала в торговой фирме OOO «Club Denim»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Форма стимулирования | Основное содержание |
| 1. | Заработная плата | Оплата труда, включающая основную и дополнительную (премии за выполнение плана) заработную плату |
| 2. | Бонусы | Разовая выплата из прибыли предприятия (новогоднее вознаграждение, связанное с размером получаемой зарплаты и стажем) |
| 3. | Свободное время | Предоставление работнику дополнительных выходных отпуска; гибкого графика |
| 4. | Трудовое стимулирование | Командировки на выставки одежды или показы мод: с целью нахождения новых поставщиков; на фабрики поставщиков- для ознакомления с процессом производства и транспортировки товара, а также по вопросам рекламаций. |
| 5. | Программы выплат ПВН | Покрытие расходов по временной нетрудоспособности |
| 6. | Медицинские мероприятия | Страхование работников компании, профилактические вакцинации. |
| 7. | Внутрифирменный имидж | Предоставление фирменной униформы. |
| 8. | Корпоративные  мероприятия | Проведение новогоднего вечера, поздравление с 8 мартом. |

Структура кадров по категориям за последние три года в долевом отношении сохраняется практически на одном уровне.

Таблица 6 – Возрастной состав списочного персонала на 31.03.2018 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Возраст | Численность, чел. | % от общей численности |
| 1 | До 25 лет | 27 | 54% |
| 2 | От 26 до 35 лет | 19 | 38% |
| 3 | От 36 до 55 лет | 4 | 8% |
| Итого: | | 50 | 100,0% |

Таблица 6.

Структура возрастного состава наиболее выражена персоналом в возрасте до 25 лет (54% от общей численности), следовательно, состав персонала молодой.

## 2.3 Рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в организации OOO «Club Denim»

Что касается вопросов развития персонала и его обучения, то можно заметить, как многие современные руководители уже не задаются вопросом, зачем обучать персонал, - они понимают, что это повышает конкурентоспособность компании.

Развитие персонала позволяет работающим определять и развивать собственные способности и навыки, использовать свои сильные стороны, углублять и расширять знания.

С точки зрения административной структуры развитие персонала выполняет функции: информации, стимулирования, активизации и управления. Следовательно, оно направляется на приведение требований и потребностей административной структуры в соответствии с индивидуальными ожиданиями, потребностями, способностями и интересами занятых. Вследствие этого развитие работников одновременно повышает эффективность и целесообразность работы самой структуры.

Таким образом, в системе развития персонала выделяются три основных составляющих: профессиональное обучение, формирование кадрового резерва и управление карьерой.

Основное и необходимое обучение и развитие в компании направлено на продавцов-консультантов, так как они являются основным составом организации.

Общей практикой является найм необученного персонала с его последующим обучением. Целью предпринимателя в данном случае является развитие навыков и расширение знания персонала, необходимых для эффективной работы и обучение, обычно базирующееся на анализе задач - детализированном изучении выполняемой работы с целью определения требуемых специфических навыков, которые входят в основные обязанности продавцов:

* обслуживание покупателей;
* подсчитать стоимость покупки и выписать чек на оплату;
* подготавливать товары к продаже;
* подготавливать рабочее место: проверять наличие и исправность торгово-технологического оборудования, размещать товары по группам, с учетом частоты спроса и удобства работы;
* работать на контрольно-кассовой машине, подсчитать деньги и сдать выручку в установленном порядке, сверять суммы реализации с показаниями кассовых счетчиков;
* ведение документации по: оформлению заказов на товар, перемещению его на складах, ответственному хранению, претензиям и т.д.
* руководить работниками, принятыми на стажировку и принимать активное участие в их обучении.

Помимо основных обязанностей, продавец-консультант должен знать:

* ассортимент, характеристики, назначение данной группы товаров;
* способы пользования и ухода за одеждой;
* состояние моды текущего сезона;
* приёмы и методы активного обслуживания различных контингентов покупателей;
* основных поставщиков - изготовителей, особенности ассортимента и качества их продукции;
* принципы оформления бренд-секций;
* а также должен знать и иметь навыки работы на персональном компьютере.

Обучение персонала происходит, как правило, на рабочем месте в процессе фактического выполнения определенной работы: самостоятельное изучение материалов, учебных пособий и инструкций по изготовлению и реализации мебели для продавцов-консультантов, а также инструктажи по ТБ, инструктаж при работе с электронно-вычислительной техникой и приборами, которые установлены на рабочем месте. В этом случае стажера обучают продавцы. Данный метод упрощает обучение, поскольку стажеры учатся, выполняя фактическую работу и получая быструю обратную связь.

Для технического и обслуживающего персонала проводят инструктаж по охране труда и технике безопасности на рабочем месте.

Обучение вне рабочего места:

- обучения смежным профессиям продавцов - консультантов на специалистов по оформлению кредитов через банк «Промсвязьбанк»;

- обучение по программе «1С: Торговля и склад»;

- семинарские занятия: для бухгалтера в области налогообложения и бухгалтерской отчетности;

- собрания проводятся по мере необходимости, в случае возникновение конфликтных ситуаций с покупателями, либо определение области задач на текущий или будущий период.

Формирование фактического кадрового резерва в компании практически не предусмотрено. Резерв персонала формируется из стажеров на должность продавцов, на случай если предпринимателя не устраивает по какой-либо причине работник, и он планирует его уволить, а также в силу того, что трудно бывает найти равноценную замену увольняющемуся работнику.

Данная компания не слишком крупная и надо признать, что она не может создавать условий для пожизненной карьеры своих молодых сотрудников и поэтому рассчитывают, что они уволятся через несколько лет. Такие условия предусматривается как работником, так и организацией.

Чтобы сохранить своих лучших работников, делается основной акцент на развитие карьеры в рамках данной должности, т.е. до старшего продавца, управляющего, либо администратора.

Таким образом, проанализировав систему управления и развития персонала на примере сети брендовых магазинов одежды «Club Denim» можно сделать следующие выводы и рекомендации по совершенствованию управления и развития персонала в организации:

* руководство не имеет четко разработанной программы в отношении персонала. Работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством диагностики кадровой ситуации в целом, т.е. в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремиться погасить любыми средствами;
* система развития персонала в основном основана на внутрифирменном обучении с целью овладения профессиональными навыками и знаниями и направлена на приведение требований и потребностей административной структуры в соответствие с индивидуальными ожиданиями, потребностями, способностями и интересами работающих;
* система мотивации слабо развита, это заключается в том, что люди работают без должной энергии и энтузиазма, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению обязанностей "от и до", а некоторые сотрудники и вовсе воспринимают пребывание на рабочем месте как тягостную повинность.

Приведем ряд рекомендаций руководителю торговой фирмы по улучшению деятельности управления и развития персоналом.

Принять на работу специалиста по управлению персоналом, функции, которого будут заключаться, например, в помощи при найме, обучении, оценке, вознаграждении, обсуждении, продвижении и увольнении работников. Это также контроль выполнения различных программ льгот (страхование здоровья и от несчастных случаев, увольнение, отпуска и т. д.). Специалист по персоналу также играет важную роль в осуществлении процедур, связанных с жалобами и трудовыми отношениями.

Мотивация. Создать в коллективе такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности; проявлять внимание к личным качествам, успехам, особенностям, обстоятельствам жизни сотрудников; способствовать участию каждого в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных.

Система адаптации персонала – дает новому сотруднику представление о компании, критериях успешного прохождения испытательного срока и о программе его действий на этот период. «Наставник» помогает новичку освоиться на новом месте. Все это повышает чувство защищенности у работника и помогает формировать лояльность сотрудников, начиная с первых дней работы в компании.

Похвала. Устная на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, «поставить в пример».

Поздравления с днем рождения (список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»).

Сделать «Витрину успехов» или «доску почета».

И последнее с участием менеджера, бухгалтера и специалиста по персоналу разработать программу развития персонала на длительную перспективу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие персонала оказывает положительное влияние на самих сотрудников. Повышая свои навыки и знания они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста.

Развитие персонала включает в себя обучение и подготовку, также способствует общему интеллектуальному развитию человека.

Каждый из перечисленных видов содержит в себе подмножество комплексов.

Нельзя выделить общий и эффективный для всех организаций метод, так как выработка технология совершенствования персонала, как и задачи и цели его развития исходят, первоначально, от специфики деятельности самой организации.

Таким образом, стоит сказать, что не существует универсального метода обучения, ведь каждый имеет свои достоинства и недостатки.

За время выполнения курсовой работы была проанализирована компания Club Denim. На основе полученного анализа данная организация может сделать вывод, что следует составить новые должностные инструкции, описав в них задачи, возложенные на сотрудников фирмы. Затем оценить существующие кадровые ресурсы и понять, насколько полно люди, работающие в компании, соответствуют новым требованиям. Каковы знания и навыки, которые они накопили? Чему они хотят учиться? Каков их потенциал? Для этого необходимо провести аттестацию персонала. Она поможет руководителю торговой фирмы сформировать объективный взгляд на достижения и возможности каждого сотрудника, узнать его личную самооценку и пожелания.

Развитие персонала в компании можно обеспечить через вовлечение его в процесс изменений. Обеспечивая участие персонала в обучающих и развивающих программах как внутри фирмы, так и с привлечением внешних специалистов в области управления персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

* 1. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001.
  2. Гордиенко, Ю.Ф., Обухов, Д.В., Самыгин, С.И. Управление персоналом. Ростов-на-Дону: «Феникс», 2004.
  3. Коджаспирова, Г.М., Коджаспиров, А.Ю. Педагогический словарь для студентов высших и средних педагогических заведений. - М.: издательский центр Academia, 2002.
  4. Крымов, А.А. Вы – управляющий персоналом. – М.: Вершина, 2008.
  5. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. - М:. «Финпресс», 2007.
  6. Лукашевич, В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996.
  7. Макарова, И.К. Управление персоналом. - М., Юриспруденция, 2002.
  8. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
  9. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
  10. Мотивация труда в переходной экономике. / Шаховская Л.С. - М: Н/д
  11. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах. М.: Синтег, 2003.
  12. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия. 2-е изд. – М.: Финпресс, 2000.
  13. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
  14. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Д-ра эк.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: Издательство «Экзамен», 2006.
  15. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: Конкурс, 2007.
  16. Федосеев, В.Н., Капустин, С.Н. Методы управления персоналом. – М., 2002.
  17. Цветаев, В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер.
  18. Балашенко, В. Как воспитать идеального менеджера?//Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №2.
  19. Лаврина, Т.В., Тютин А.А., Богомолова Н.В. Системный подход в обучении// Справочник по управлению персоналом. – 2003. - №4.
  20. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд. – 1997. - №10.
  21. Организация работы по обучению персонала//Управление персоналом. – 2004. - №1.
  22. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки). С. Губанов // Экономист. – 1997. - №3.
  23. Юртайкин, Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22.
  24. Терещук, Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным // Справочник по управлению персоналом. – 2003. - №4.
  25. Хлюнева, М.В., Звезденков, А.А., Верхоглазенко, В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5.
  26. Большая советская энциклопедия // http://encycl.yandex.ru/yandsearch?enc\_abc=%C0&encyc=yes&rpt=encyc&how=enc\_abc\_rev&encpage=bse
  27. Варламова, Е. Как и зачем обучают персонал// http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?uchenie
  28. Гурова, Т., Тарусин, М. Реальная Россия // Эксперт. – 2005. - №19 (466) от 23.05.2005. / http://www.expert.ru/expert/current/data/19-temaog.shtml?\_medvs
  29. Глоссарий.ру: словари по общественным наукам//http://www.glossary.ru
  30. Доклад 15 фатальных ошибок при подборе персонала//http://hr-journal.ru/archive/article.shtml?doklad
  31. Коновалов, А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза//http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza
  32. Требования к стандартам исполнения. http://dps.smrtlc.ru/Metod/Kontr\_Rab\_Pr\_04.htm
  33. Федюкин, И., Шмаров, А. Годный, но необученный // Эксперт. – 2005. - №6 (453) от 14.02.2005 - http://www.expert.ru/expert/current/data/6e-obraz.shtml?\_medvs