

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РЕСУРСА ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДАМИ УПРАВЛЕНИЯ И ОБРАЗОВАНИЯ

Н.Г. Котлярова
Ассоциация трудовой молодежи «Урал»

DEVELOPMENT OF ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCE BY MEANS OF MANAGEMENT AND EDUCATION METHODS

N. Kotlyarova
Working Youth Association "Ural"

Представлена программа развития человеческого ресурса организации, включающая направления: улучшение психологического климата в организации; развитие корпоративной этики и корпоративной культуры; переход к рефлексивному управлению; совершенствование существующих систем стимулирования, обучения сотрудников, организации трудового процесса; снижение текучести кадров, реализуемая с использованием сочетания методов управления персоналом и дополнительного профессионального образования.

Ключевые слова: человеческий ресурс, организация, управление, дополнительное профессиональное образование, корпоративная культура.

The program of organization's human resource development is presented. It comprises some fields: psychological climate development in an organization; corporate ethics and corporate culture development; transition to reflexive management; perfection of the existing incentive systems, training personnel, labour process; decrease in fluctuation of personnel. The program is implemented by means of using a combination of personnel management methods and by using methods of additional professional education.

Keywords: human resource, organization, management, additional professional education, corporate culture.

Человеческий ресурс является одним из важнейших ресурсов практически любой организации, поскольку, так или иначе, огромную часть работы выполняют именно люди. Они могут заниматься организационной деятельностью, осуществлять работу с клиентами, вносить инновации в работу фирмы, управлять оборудованием и пр. Помимо всего этого они должны успешно взаимодействовать и друг с другом.

Второй причиной, обуславливающей актуальность темы, является тот факт, что в Советском Союзе человеческому ресурсу уделялось очень мало внимания, существовали границы самореализации людей, соответственно, услуги населению предоставлялись на том уровне, на каком работник имел способность их предоставить. Поскольку конкуренция отсутствовала, повышать качество сервиса не

имело смысла. В современном же мире при высоком уровне конкуренции организации, чтобы привлечь внимание потребителей, вынуждены повышать не только качество сервиса, но и постоянно находиться в поиске креативных решений, инноваций, которые являются продуктом деятельности людей. Но и в настоящее время в России далеко не все руководители осознали важность развития человеческого ресурса, и эта тема в нашей стране не развита должным образом как в теории (менеджмента и педагогики), так и в практике управления и дополнительного профессионального образования.

Интерпретаций человеческого ресурса существует множество. В этой статье мы будем рассматривать человеческий ресурс существующих и потенциальных работников организации, имеющих определенные знания,

умения, привычки и навыки, компетенции, а также личностные характеристики, которые в той или иной степени находят свое отражение в трудовой деятельности. Анализ научных источников по проблеме развития человеческих ресурсов [3, 4, 10, 15] показал, что человеческий ресурс играет свою определенную роль в организации и ему присущи отличительные признаки. Среди других ресурсов организации человеческий ресурс характеризуется следующими особенностями:

- люди как создают, так и потребляют морально-духовные и материальные ценности;
- человеческая деятельность многогранна, она не ограничена одной работой, человеческий ресурс развивается и расходуется не только в профессиональной деятельности;
- человеческие способности во многих случаях раскрываются при благоприятных условиях, накопленные знания, умения и навыки, компетенции могут и не проявить себя в отсутствии благоприятных условий.

Управление человеческим ресурсом представляет собой целенаправленное организованное воздействие на сотрудников компании, целью которого является обеспечение наиболее эффективного функционирования организации, а также удовлетворение интересов рабочего коллектива и потребностей отдельно взятого сотрудника. Обычно управление человеческим ресурсом включает в себя такие процессы, как:

- организационное планирование – включает распределение ответственности и ролей, документирование, определение отношений подчинения, идентификацию;
- набор персонала – отбор человеческих ресурсов, требуемых для выполнения определенных работ, как извне, так и изнутри компании (для работы над отдельным проектом), обеспечение организации заинтересованными и перспективными кадрами;
- обучение персонала – развитие методами дополнительного образования индивидуальных и групповых компетенций, необходимых для повышения качества работы, эффективности ее выполнения;
- организация приемлемых условий труда;
- развитие корпоративной этики и корпоративной культуры в целом [3, 5–7, 12, 16].

Управление человеческим ресурсом может осуществляться в различных формах, различными способами (методами) [1–3, 11, 13, 14]. В современном мире существует несколько наиболее популярных типов управления чело-

веческим ресурсом, используемых в развитых странах. Выбор одного типа или смешение типов управления во многом зависит от специфики деятельности организации. Руководителю необходимо знать суть каждого из этих типов, чтобы подобрать наиболее оптимальный способ управления в своей организации. Рассмотрим эти типы управления.

Управление по результатам – это система управления с заданием результатов при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли). Задачи делегируются рабочим группам и определяют достижение конкретных результатов. Такая система имеет различные этапы задания результатов, этапы измерения результатов и этапы контроля результатов [14]. Задачи сравниваются с результатами. В данном типе управления успех корпоративных стратегий предопределяется желанием работников достигнуть определенных результатов. В связи с этим в целевом управлении делается упор на стимулирование человеческих ресурсов, развитие работников, обеспечение сотрудничества в коллективе, постоянное обогащение труда. Авторы данной концепции – Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне и Й. Нисинен. По результатам можно оценить уровень квалификации сотрудников и принять решение о содержании, формах и методах их дополнительного профессионального образования.

Управление посредством мотивации: модель опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ [6, 8, 12]. Существует несколько наиболее распространенных мотивационных моделей: рациональная мотивационная модель (материальное стимулирование, то есть материальные вознаграждения или взыскания), мотивационная модель самореализации (предоставляет работнику возможность самореализации, проявлений творчества в трудовой деятельности, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьерного роста), мотивационная модель сопричастности (соучастия) (развитие сотрудничества, партнерства, делегирование полномочий, участие работников в управлении).

Роль образования состоит в этом случае в предоставлении сотрудникам возможности выбора программ, тренингов или других форм развития квалификации в соответствии с их личными потребностями и интересами (не противоречащими целям и интересам компании).

Рамочное управление: сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя [6, 7, 10, 12, 16]. Такой тип управления создает условия для повышения уровня инициативности работников, степени их ответственности, повышает уровень организованности, совершенствует коммуникации в организации, в этих условиях растет уровень удовлетворенности трудом, развивается корпоративный стиль руководства. Для этой модели управления характерно повышение квалификации без отрыва от производства, путем вовлечение сотрудников в инновационные виды деятельности.

Управление на основе делегирования (Гарцбургская модель): полномочия передаются с более высокого на более низкий уровень. Подразумевается, что в данном случае руководство находится в единстве с сотрудниками, а сотрудники из роли простых исполнителей переходят в роль предпринимателей. Существует несколько принципов этой модели: производственные решения принимаются на тех уровнях, на которых в них возникает необходимость и где они реализуются, производственные решения принимаются многими сотрудниками, сотрудникам даются не отдельные поручения, а предоставляется общая проблема, которую необходимо решить, ответственность не концентрируется среди высшего руководства, а распределяется между работниками всех уровней, распределение задач идет снизу вверх – те задачи, которые невозможно решить на более низком уровне, переходят на более высокий, эти принципы оформлены в специальном документе организации и обязательны для всех. «Главным достоинством Гарцбургской модели управления человеческими ресурсами является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности

и трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации и ее конкурентные преимущества» [6].

Партисипативное управление: модель основывается на методологии участия сотрудника в делах фирмы. Методология основывается на сочетании информации, знания, вознаграждения и власти, каждый элемент является стимулом для вовлечения сотрудника в управление и повышения эффективности его труда. Получая удовольствие от участия в управлении, сотрудник работает с большей отдачей.

В данной модели работники являются не объектом, а субъектом управления. «На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции» [6].

Предпринимательское управление: внутри организации развивается предпринимательская активность, каждый ее член должен стать создателем чего-то нового, творцом и новатором. Организацию с предпринимательским типом управления пронизывает дух творчества, здесь постоянно происходит поиск новых возможностей, саморазвитие и коллективное обучение, работники побуждаются к самореализации, новаторству, трудовой активности, сотрудничеству с другими членами организации. В данном типе управления важна демократичность, а не принуждение. В последних моделях повышается субъектная роль сотрудников, что требует их достаточно высокой квалификации. Это приводит к необходимости сочетать данные модели с дополнительным профессиональным образованием сотрудников, чтобы поддерживать уровень их квалификации на уровне решаемых профессиональных задач.

Рефлексивное управление – современный метод, соответствующий современной парадигме субъект-субъектности в отношениях, основанный на опоре на нематериальный ресурс организации, на индивидуальные особенности ее персонала, в первую очередь руководителей. Метод рефлексивного управления разработан на стыке наук экономики и психологии. В психологии рефлексия – это «процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний». Рефлексия базируется на способности человека к самоотчету от испытываемых им фактов сознания, самоанализу собственных психических

состояний, она включает и самооценку своей деятельности, соотнесение ее с системой личных и социальных ценностей. «Рефлексия – это не просто знание или понимание субъектом самого себя, но и выяснение того, как другие знают и понимают «рефлексирующего», его личностные особенности, эмоциональные реакции и когнитивные (связанные с познанием) представления. Когда содержанием этих представлений выступает предмет совместной деятельности, развивается особая форма рефлексии – предметно-рефлексивные отношения» [9, с. 303–304]. Взаимодействие предполагает более сложные процессы рефлексии, связанные с рефлексией себя как субъекта и группы как коллективного субъекта. В этом случае рефлексия предполагает как минимум шесть отображений субъектов: сам субъект, как он есть, субъект, как он видит себя самого, субъект, как он видится другому (партнеру), партнер, как он есть в действительности, партнер, как он видит себя, партнер, каким его видит первый субъект. В рефлексии осуществляются следующие методы: самопознание, анализ и самоанализ, само- и взаимооценка, самоопределение (сознательный акт выявления и утверждения собственной позиции), осознание субъектом (в том числе коллективным), как он оценивается и воспринимается со стороны.

Имея в виду рефлексии в предметно-рефлексивных отношениях, мы опираемся и на приемы зеркального отражения и социального сравнения. Первое требует умения смотреть на себя глазами других людей. Второе – оценивать себя, опираясь на оценки других людей и сравнение этих оценок на основе одинаковых показателей. Рефлексия как социально-психологическое понятие характеризуется следующими признаками: осознание человеком (руководителем) оснований, целей, средств, продуктов своей деятельности, системный анализ своей деятельности и взаимодействия, соотнесение достигнутых и ожидаемых результатов деятельности (взаимодействия). В менеджменте рефлексия – это самоосознание каждым индивидуальным и групповым субъектом организации (прежде всего управляющим субъектом) статуса, состояния, успешности своей организации (с внутренних и внешних позиций), а также опережающая управленческая деятельность относительно деятельности конкурирующих организаций, осуществляемая на основе информации, полученной в процессе рефлексии.

Рефлексия в управлении проявляется в формах: самосознания человеком себя как субъекта управления, самоанализа своей деятельности в управлении, анализа деятельности партнеров, принятия мнения о себе партнерами по управлению, самооценки и взаимооценки в процессе управления, управленческого взаимодействия.

Традиционно адекватной ситуацией использования рефлексивного метода является конфликт. При этом задачей рефлексивного управления является необходимость, с одной стороны, адекватно оценить ситуацию и противника, а с другой – создать у противника ложные представления о себе.

Однако перспективным представляется и понимание рефлексивного управления как управления на основе рефлексии. В этом случае рефлексия составляет основу для саморегуляции и самосовершенствования. В таком смысле это – метод исследования, который, так же как и метод экспертизы, основывается на индивидуальных позициях и мнениях отдельного субъекта управления, на его управленческом опыте и способности к самоанализу.

Методолог рефлексивного управления А.В. Авилов выделяет следующие его ключевые признаки: единство понятий «субъект» и «объект» в управлении, отсутствие единой целевой ориентации, ориентирование деятельности руководителя на его индивидуальные ценности в управлении, смещение акцентов с подчиненных на себя (совершенствование своей деятельности), тождественность деятельности предприятия и деятельности руководителя, сочетание формализуемого и неформализуемого в управлении, делегирование компетенций (деятельностей), целостность деятельности руководителя, стратифицированность деятельности, сближение характера деятельности руководителя и специалиста [1].

Для реализации идеи сочетания современных методов управления развитием человеческого ресурса с педагогическими методами дополнительного профессионального образования было изучено состояние управления человеческим ресурсом в одной из крупных российских фирм, название которой не приводится по этическим соображениям. Есть основания предполагать, что выявленное состояние в практике функционирования этой организации типично для многих российских коммерческих организаций. Нами исследовалась система управления человеческим ресур-

сом в коммерческой организации, занимающейся продажей одежды. Фирма работает по договору о франчайзинге с крупными мировыми брендами, стремится к лидирующей позиции на российском рынке модной одежды. Общий штат сотрудников компании превышает 1000 человек. Однако после проведения исследования, которое включало такие методы, как беседа с неуправляющим персоналом, изучение анонимных отзывов работников об организации, наблюдение за работой управляющего и неуправляющего персонала, в системе управления человеческими ресурсами фирмы были обнаружены некоторые противоречия, такие как:

- имеет место несоответствие между требованиями к работе персонала в магазине такого типа и внутрифирменной системой его обучения, руководство недостаточно четко ставит перед персоналом задачи, плохо организована работа, в то же время требования к результатам работы персонала высокие;

- суть корпоративной культуры заключается в объединении всего персонала, формировании общего трудового духа, атмосферы комфорта на работе, а в рассматриваемой нами организации на деле происходит иначе: мероприятия, предназначенные для объединения персонала, вызывают недовольство и раздражение у сотрудников, они неохотно посещают эти мероприятия;

- руководство фирмы хочет видеть улыбчивый, приветливый и жизнерадостный персонал, однако ничего не делает для этого, а скорее, наоборот, создает атмосферу давления;

- отсутствует либо присутствует минимально рефлексивная оценка своих действий руководством, однако существует множество требований к рядовому персоналу;

- система стимулирования не продумана, не основывается на современных теориях стимулирования персонала и недостаточно действенна.

После рассмотрения противоречий были выявлены следующие проблемы: необходимы усовершенствование системы дополнительного профессионального образования персонала, проведение новых тренингов, предоставление персоналу учебных пособий, работа над корпоративной культурой, в том числе над формированием благоприятного психологического климата, при этом нужно смешение стилей управления человеческим ресурсом: частичное внедрение рефлексивного управ-

ления, управления посредством мотивации, управления по результатам.

Нами была разработана целевая программа управления человеческим ресурсом, предполагающая усовершенствование существующей системы управления с использованием современных форм дополнительного профессионального образования персонала (см. таблицу).

Паспорт программы:

1. Наименование и сфера действия программы.

Целевая программа «Управление человеческим ресурсом в компании» (далее – программа) распространяется на подразделения аппарата управления компании, ее филиалы, другие структурные подразделения.

2. Цели программы: усовершенствование системы управления человеческим ресурсом в компании, повышение имиджа компании как среди существующих и потенциальных сотрудников, так и среди ее клиентов и партнеров, а также повышение экономической эффективности ее деятельности.

3. Сроки реализации: 2012–2015 гг.

4. Целевая аудитория программы: продавцы-консультанты, кассиры, администраторы магазинов компании, потенциальные работники на эти должности (молодежь).

Основные проблемы, решаемые программой:

- улучшение психологического климата среди работников;

- усовершенствование системы стимулирования;

- усовершенствование системы обучения персонала;

- развитие рефлексивного управления среди руководителей низшего звена;

- снижение текучести кадров;

- усовершенствование организации трудового процесса;

- развитие корпоративной этики и корпоративной культуры.

Изменения, которые предусматривает программа, должны благотворно повлиять на имидж организации как среди покупателей, так и на рынке труда, поскольку качество сервиса во многом зависит от компетентности персонала, психологического климата, организации трудового процесса, системы стимулирования, корпоративной этики, корпоративной культуры. Очевидно, что привлекательность работы в той или иной организации

Программа развития человеческого ресурса организации

Функции и аспекты управления	Управленческие и педагогические меры развития человеческого ресурса
Улучшение психологического климата среди работников	
Документирование и регламентация	Создание корпоративного кодекса, отражающего следующие принципы: принцип личностного равенства руководителей и подчиненных, уважительное отношение и обращение со стороны руководителя к подчиненным, а также между персоналом всех уровней; взаимопомощь и взаимоподдержка, исключение давления на сотрудников; внесение идей в корпоративный кодекс о ценности для организации каждого сотрудника, об уважении к каждому сотруднику; представление компании в виде большой «семьи»
Мероприятия по устранению проблемы	Проведение корпоративных тренингов, игр и иных образовательных мероприятий, посредством которых будут прививаться сотрудникам вышеперечисленные принципы; руководители должны рассказывать о вышеперечисленных принципах сотрудникам, которые только устроились на работу; проведение ежемесячных опросов среди сотрудников относительно условий труда, выявление негативных условий и принятие мер по их устранению; развитие корпоративной культуры: <ul style="list-style-type: none"> • формирование у работников чувства приверженности компании, ассоциирования себя с ней, развитие чувства «патриотизма» к компании путем ознакомления с историей компании, спецификой, принципами и нормами, другими положительными качествами компании, позволяющими работнику чувствовать себя комфортно; • проведение развлекательных корпоративных мероприятий, с учетом интересов подавляющего большинства сотрудников
Стимулирование	Ознакомление сотрудников с планами компании, подарки с символикой компании, выдача униформы, нематериальное стимулирование
Контроль	Контроль по внедрению данных мероприятий проводится руководителями высшего звена; последующая реализация данных мероприятий контролируется руководителями всех уровней
Усовершенствование системы стимулирования	
Документация и регламентация	Разработка положения об оплате труда (изменение материального стимулирования), корпоративного кодекса (внесение идей в корпоративный кодекс о личностном и профессиональном росте сотрудников, об их непрерывном профессиональном образовании, о выгоде сотрудничества с компанией)
Мероприятия по устранению проблемы	Введение материального неденежного стимулирования в виде подарков от фирмы (одежды, аксессуаров) за перевыполнение плана продаж; в магазинах, в которых определить личные продажи практически невозможно, официально ввести систему, в которой процент с продаж делится на всех поровну, при этом уменьшить оклад сотрудника на 10 % и пропорционально этому увеличить процент, идущий сотрудникам с продаж; постоянное донесение до сотрудников идеи о возможности карьерного роста при условии хорошего качества выполняемой ими работы, а также внушение им мысли о том, что их работа дает им не только трудовой опыт, но и важные навыки и умения для повседневной жизни, то есть жизненный опыт, который нужно использовать; предоставление наглядного образа «карьерной лестницы», которую можно пройти в компании. Это должно происходить посредством общения руководителя и подчиненного (во время приема сотрудника на работу, на тренингах, во время общения один на один)
Стимулирование	Разъяснение преимуществ новой системы стимулирования
Контроль	Контроль производится руководителями всех уровней
Усовершенствование системы обучения персонала	
Документирование и регламентация	Разработка таких документов, как стандарты обслуживания, учебные пособия по мерчандайзингу и ведению продаж, приобретение учебных программ-тренингов по ведению продаж и других форм дополнительного образования и для развития личных ресурсов сотрудников
Мероприятия по устранению проблемы	Прохождение курсов, мастер-классов и тренингов по ведению продаж, стандартам обслуживания среди руководителей низшего звена, с предоставлением сотрудникам учебных программ; регулярное проведение тренингов среди продавцов руководителями низшего звена (два раза в неделю); распространение учебных пособий среди работников, проверка знаний и компетенций в ходе аттестаций

Функции и аспекты управления	Управленческие и педагогические меры развития человеческого ресурса
Стимулирование	Продвижение сотрудников, которые прошли обучение; повышение их заинтересованности в образовании, в карьерном росте; делегирование им дополнительных полномочий
Контроль	Осуществление контроля руководителями всех уровней
Развитие рефлексивного управления	
Документирование и регламентация	Создание корпоративного кодекса (внесение принципов о необходимости рефлексии со стороны руководителей)
Мероприятия по устранению проблемы	Проведение курсов, мастер-классов и тренингов по рефлексивному управлению среди руководителей всех уровней; распространение среди руководителей идей рефлексивного управления как ценностей организации, норм поведения
Стимулирование	Стимулирование должно быть включено в обучение (мастер-классы, курсы и тренинги) для руководителей. Кроме того, рефлексивное управление должно демонстрироваться со стороны топ-менеджеров в качестве образца для руководителей низших звеньев
Контроль	Осуществление контроля руководителями высшего звена, самоконтроля (рефлексии) со стороны руководителей всех уровней
Снижение текучести кадров	
Документирование и регламентация	Изучение штатного расписания (для выявления ценных кадров)
Мероприятия по устранению проблем	Принятие всех необходимых мер по управлению человеческим ресурсом компании, перечисленных в программе; наиболее интенсивное нематериальное стимулирование «ценных кадров», создание для них условий профессионального роста, возможностей индивидуального образования, тщательный отбор кандидатов на работу во избежание частой смены работников
Стимулирование	Внедрение в культуру организации принципов отождествления работника и организации путем выработки у сотрудников чувства принадлежности
Контроль	Осуществление контроля руководителями всех уровней, с анализом причин текучести
Усовершенствование организации трудового процесса	
Документирование и регламентация	Производить изменения в документах не требуется
Мероприятия по устранению проблем	Сразу после устройства на работу сотрудника предоставление ему списка его обязанностей, разъяснение сути работы и указание рекомендаций для лучшего ее осуществления, предоставление учебного материала по выполнению работы; напоминание перечня обязанностей сотруднику в ходе рабочего процесса в форме советов, а когда это необходимо – в форме требований
Стимулирование	Разъяснение сотрудникам принципа «больше и качественней работаю – становится больше моя заработная плата», что может повысить уровень самоорганизации у работников
Контроль	Осуществление контроля руководителями всех уровней
Развитие корпоративной этики и корпоративной культуры	
Документирование и регламентация	Разработка корпоративного кодекса
Мероприятия по устранению проблем	Внесение в корпоративную культуру принципов единения организации и сотрудника, необходимости в вежливом, уважительном отношении к покупателям и сотрудникам, принципов об обязательной взаимопомощи, обучении и взаимобучении; привитие интереса к работе с помощью увлекательных образовательных программ, разъяснение норм корпоративной этики и корпоративной культуры на собеседованиях, во время приема на работу; распространение идей корпоративной культуры и этики через различные шуточные картинки, комиксы, стенгазеты и др., находящиеся в подсобных помещениях, где продавцы проводят немало времени; проведение корпоративных мероприятий, праздников с учетом интересов работников
Стимулирование	Поощрение работников, соответствующих нормам принятой корпоративной культуры и этики, пояснение работнику значимости корпоративной культуры и этики как для организации, так и для отдельного работника
Контроль	Осуществление контроля руководителями всех уровней

определяется всеми вышеперечисленными факторами. В этой системе неотъемлемым признаком является подсистема непрерывного дополнительного образования персонала [5, 8, 16]. Компетентный, хорошо обученный продавец сможет продать большее количество товара и оставить лучшее впечатление о себе и магазине у покупателя, чем некомпетентный. В то же время человеку проще выполнять свою работу, если он хорошо знаком с ее принципами. Также он будет испытывать большее желание работать в том случае, если его привлечь интересным образованием. Таким образом, большее количество потенциальных и существующих сотрудников захотят работать в данной организации. Подобные связи можно выстроить, рассмотрев каждый из разделов программы. А поскольку все они положительно влияют на качество сервиса, значит, за счет них повышается и экономическая эффективность. Образование же менеджеров всех уровней направлено на овладение ими современными и эффективными моделями управления, на повышение его качества в организации, вследствие чего повышается эффективность работы организации в целом.

Как можно заметить, программа предусматривает большое количество мер образования персонала (курсы, мастер-классы, различные тренинги, обучение на рабочем месте (наставничество), учебные пособия, другие обучающие материалы), выходящее за пределы раздела «усовершенствование системы обучения персонала». Таким образом, непрерывное образование пронизывает практически все разделы, совершенствование каждого из них требует того, чтобы чему-то научить сотрудника, развить его личные ресурсы средствами образования. Отсюда можно сделать вывод, что дополнительное профессиональное образование персонала является в некотором роде движущей силой развития человеческого ресурса организации, а значит, и самой организации в целом.

Таким образом, мы приходим к выводу, что развитие человеческого ресурса организации необходимо ей для повышения эффективности ее работы, развитие человеческого ресурса включает в себя создание благоприятного психологического климата в организации, внедрение и развитие системы стимулирования персонала, непрерывное обучение персонала, развитие рефлексивного управления среди руководителей, контроль текущей

кадров, усовершенствование организации трудового процесса, развитие корпоративной этики и корпоративной культуры. Для успешного внедрения практически всех вышеперечисленных факторов необходимо качественное обучение, профессиональное развитие сотрудников всех уровней. Программа развития человеческих ресурсов организации отражает обеспечение непрерывного профессионального образования для сотрудников в соответствии с его профессиональными компетенциями, потребностями и интересами, а также сочетание методов и стилей управления человеческим ресурсом: частичное внедрение рефлексивного управления, управления посредством мотивации, управления по результатам.

Литература

1. Авилов, А.В. *Рефлексивное управление. Методологические основания* / А.В. Авилов. – М.: Изд-во ГУУ, 2003. – 174 с.
2. Ансофф, И. *Стратегическое управление: сокр. пер. с англ.* / И. Ансофф, науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Армстронг, М. *Практика управления человеческими ресурсами* / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 824 с.
4. Иванова-Швец, Л.Н. *Управление персоналом: учеб.-метод. комплекс* / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Издат. центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.
5. Кибанов, А.Я. *Управление персоналом организации* / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 365 с.
6. Кирьянов, А.В. *Концепция управления человеческими ресурсами в организации* / А.В. Кирьянов. – <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/09.shtml>
7. Коротков, Э.М. *Концепции менеджмента* / Э.М. Коротков. – М.: ДеКа, 1996. – 301 с.
8. Котлярова, И.О. *Инновационные системы повышения квалификации* / И.О. Котлярова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 320 с.
9. *Краткий психологический словарь* / сост. Л.А. Карпенко; под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1985. – 431 с.
10. Макарова, И.К. *Управление человеческими ресурсами* / И.К. Макарова. – М.: Дело, 2007. – 232 с.

11. Менеджмент и рынок: Германская модель: учеб. пособие. / пер. с нем. проф. У. Рога, проф. С. Долгова. – М.: Изд-во БЕК, 1995. – 180 с.

12. Тачи, М. Лидеры реорганизации. Из опыта американских корпораций / М. Тачи, М.А. Деванна. – М.: Экономика, 2006. – 300 с.

13. Попов, А.В. Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов. – М.: Экономика, 1991. – 152 с.

14. Управление по результатам: пер. с фин. / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Ниссинен. – М.: Прогресс, 2008. – 320 с.

15. Управление по результатам: пер. с фин. / общ. ред. Я.А. Леймана. – М.: Прогресс, 1993. – 320 с.

16. Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы / под ред. Ю.М. Забродина и Н.А. Носова. – М.: Магистр, 1997. – 216 с.

Поступила в редакцию 28 сентября 2012 г.