**Содержание**

Введение

1. Основные понятия и концепции повышения квалификации управленческого персонала (понятия «управленческий персонал», «квалификация», «компетентность»)
   1. Управление персоналом: суть, цели, задачи, функции. Управленческий персонал
   2. Квалификация и компетентность
2. Повышение квалификации (компетентности) как фактор эффективности работы управленческого персонала
   1. Формы и методы повышения квалификации (компетентности) управленческого персонала
   2. Оценка управленческого персонала: методы и подходы

Заключение

Список используемых источников

**Введение**

Актуальность темы исследования. На рубеже XX-XXI веков мировой и отечественный менеджмент все чаще обращается к проблемам усиления значимости человека в организации и его влияния на внутреннюю и внешнюю среду. Человеческий потенциал является главным ресурсом и движущей силой организации. Его принципиальное отличие от других ресурсов заключается в том, что их ценность со временем падает, а ценность работника растет. Сложность переходного периода в экономике Российской Федерации в значительной степени обусловлена недостаточной обеспеченностью кадрами, способными не только понимать природу и особенности рыночных процессов, но и организовывать эффективную деятельность деловых структур в рамках созданных механизмов функционирования рынка. Подготовка и повышение квалификации управленческих кадров выступают в качестве одного из источников повышения эффективности человеческого потенциала, позволяют целенаправленно развивать его и использовать в целях развития фирмы, отрасли, региона и государства в целом.

С переходом к рыночной экономике усилилась потребность в управленческой деятельности, что, в свою очередь, способствовало росту внимания к подготовке, переподготовке и повышению квалификации управленческого персонала предприятий, а также переосмыслению роли руководителя в обучении персонала.

В 90-е годы также произошли существенные изменения в приоритетах управления человеческими ресурсами, связанные с ускорением технологического прогресса, глобализацией экономики и усилением конкуренции во всех отраслях жизни. В сфере бизнес образовательных технологий все большее внимание стало уделяться непрерывной подготовке управленческого персонала.

Особую значимость для органов власти приобретает оценка сегодняшнего уровня подготовки кадров управления, анализ деятельности учебно-образовательных центров, которые занимаются подготовкой и повышением квалификации руководителей и рассмотрение вопросов их взаимодействия.

Таким образом, сложившаяся в экономике ситуация требует системного рассмотрения вопросов управления обучением управленческих кадров, результатом которого станет выработка новых подходов к совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации управленческого персонала. Научная и практическая актуальность указанных проблем и определила содержание и направленность диссертационного исследования.

Основной целью работы является обоснование и разработка форм и методов повышения квалификации (компетентности) управленческого персонала.

В задачи исследования входят:

1. Определить основные понятия и концепции повышения квалификации управленческого персонала (понятия «управленческий персонал», «квалификация», «компетентность»).
2. Выявить, какие формы и методы применяются для повышения квалификации (компетентности) управленческого персонала.
3. Рассмотреть подходы и методы оценки управленческого персонала как фактор выявления эффективности его работы.

Объектом исследования являются управленческий персонал предприятий, сами предприятия и учебно-образовательные учреждения, предоставляющие услуги по подготовке и повышению квалификации управленческого персонала предприятий.

В качестве предмета исследования выступает система подготовки и повышения квалификации управленческих кадров: предприятия и учебно-образовательные учреждения, осуществляющие подготовку и повышение квалификации управленческих кадров.

**1. Основные понятия и концепции повышения квалификации управленческого персонала (понятия «управленческий персонал», «квалификация», «компетентность»)**

**1.1 Управление персоналом: суть, цели, задачи, функции. Управленческий персонал**

Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д. Состав рабочей силы изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов (например, происходит смена состава работников под влиянием текучести кадров, естественный и непрерывный процесс квалификационного роста, меняются мотивационные посылки в отношении к труду и т.д.). Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Процессы управления людьми осуществлялись во всех цивилизациях и разных социумах. Ясно, что управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами работники являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений и т.д. И чтобы раскрыть содержание этого специфического вида управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления.

Управление [персоналом](http://www.uprperson.ru/keywords/personal) — это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой являются люди, которые входят в определенные социальные группы, трудовые коллективы. Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным. То есть это руководители и специалисты, которые выполняют функции [управления](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie) относительно своих подчиненных.

Следовательно, управление [персоналом](http://www.uprperson.ru/keywords/personal) — это целеустремленная деятельность руководящего состава организации на разработку концепции, стратегий кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами. Главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Концепция [управления](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie) персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сути, содержания, целей, заданий, критериев, принципов и методов [управления](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie) персоналом и разработка механизмов их реализации в условиях конкретной организации. Общая концепция конкретизируется через кадровую политику и кадровую работу.

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание управления персоналом составляют:

* определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
* формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
* кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
* система общей и профессиональной подготовки кадров;
* адаптация работников на предприятии;
* оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
* оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
* система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
* межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
* деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Таким образом, планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов является основным содержанием [управления](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie) персоналом.

Основные цели [управления](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie) персоналом:

* формирование высококвалифицированного, ответственного за порученное дело [персонала](http://www.uprperson.ru/keywords/personal) с современным экономическим мышлением и развитием чувства профессиональной гордости;
* обеспечение социальной эффективности коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

* обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
* достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
* полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
* обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
* закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
* обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
* согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
* повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Управление персоналом как целостная система выполняет следующие функции:

* организационную — планирование потребностей и источников комплектования [персонала](http://www.uprperson.ru/keywords/personal);
* социально-экономическую – обеспечение комплекса условий и факторов, направленных на рациональное закрепление и использование персонала;
* воспроизводительную — обеспечение развития [персонала](http://www.uprperson.ru/keywords/personal).

Следовательно, управление [персоналом](http://www.uprperson.ru/keywords/personal) — это и наука, и искусство эффективного управления людьми в условиях их профессиональной деятельности. Это система принципов, методов и механизмов оптимального комплектования, развития и мотивации и рационального использования [персонала](http://www.uprperson.ru/keywords/personal). Управление персоналом должно отвечать концепции развития [предприятия](http://www.uprperson.ru/keywords/predpriyatie), защищать интересы работников и обеспечивать соблюдение законодательства о труде при формировании, закреплении (стабилизации) и использовании персонала.

Управленческий персонал<http://www.uprperson.ru/keywords/personal> – это работники, трудовая деятельность которых направлена на выполнение конкретных управленческих функций. К ним относятся линейные и функциональные руководители и специалисты.

Руководители, которые направляют, координируют и стимулируют деятельность производства, распоряжаются ресурсами организации, принимают решение, несут полную ответственность за достижение целей организации и имеют право принимать решение, относятся к линейным. Руководители подразделов, основное задание которых заключается в содействии эффективной работе линейных руководителей относятся к функциональным. Руководители и главные специалисты в совокупности создают администрацию.

Специалисты заняты созданием и внедрением в производство новых знаний, технологий и разработкой вариантов решений отдельных производственных и управленческих проблем.

Технические специалисты (служащие) предоставляют техническую и информационную помощь аппарата управления (сбор, обработка, сохранение и передача информации). Специфика их деятельности заключается в исполнении стандартных процедур и операций, которые преимущественно поддаются нормированию.

Управленческий персонал занят преимущественно умственной и интеллектуальной работой. За уровнем управления руководители распределяются на руководителей низшего (мастер, начальник участка, бюро групп), среднего (руководители цехов, отделов, их заместители) и высшего звена (руководители предприятий, их заместители).

**1.2 Квалификация и компетентность**

Основным параметром, определяющих ценность трудовых ресурсов, является квалификация персонала. Несоответствие фактического и требуемого уровня квалификации лежит в основе неудовлетворенности его трудом, оплатой труда, определяет характер его поведения. Повышая свою квалификацию и приобретая новые знания и навыки, работник получает дополнительные возможности для профессионального роста.

Квалификация – это соотношение характеристик менеджера и требуемой квалификации, определяемой количеством и квалификацией персонала, находящейся в подчинении у менеджера. Чем больше сотрудников находится в подчинении у менеджера, а также – чем более квалифицированные эти сотрудники, тем больше требуется квалификация у самого менеджера. Чем выше квалификация менеджера - тем выше эффективность сотрудников.

Эффективность – один из самых важных показателей на предприятии. Она зависит от соотношения количества персонала, который находится в управлении менеджера, и его характеристик, необходимых для управления данным подразделением, а также от эффективности вышестоящего менеджера. Эффективность менеджера влияет напрямую на эффективность работы персонала. Недостаточная эффективность менеджера приводит к снижению эффективности персонала и, как следствие, снижение объема труда, которое выполняет персонал в единицу времени.

Значение квалификации персонала для эффективности применения новых технологий стало столь важным, что в современном менеджменте практически всех индустриально развитых стран мира квалификация стала главнейшим признаком классификации персонала предприятия и получила ранг, равный характеристикам, определяющим принадлежность работника к управленческому или производственному персоналу.

Квалификация – это динамическая способность человека включаться в процесс производства и выполнять предусмотренные технологией трудовые операции. Она характеризует, с одной стороны, потенциальную возможность работника выполнить работу определенной сложности, а с другой - уровень развития самого работника.

Квалификация — уровень развития специальных способностей субъекта (работника), позволяющий ему выполнять трудовые функции определенной степени сложности в определенном профессиональном труде. Квалификация определяется объемом теоретических знаний, практических знаний, навыков, умений, которыми владеет работник и которые являются его важнейшей социально-экономической характеристикой. Квалификация есть отражение уровня профессионального мастерства субъекта. Различают формальную квалификацию, выраженную в официально фиксированных разрядах, классах, званиях, категориях и т.п., и реальную квалификацию — уровень мастерства, который человек действительно может проявлять.

Профессиональная компетентность – это отношение к успешной профессиональной деятельности, ее значению и определенным специфическим задачам в совокупности со всеми знаниями и навыками, используемыми при ее осуществлении.

Следует различать компетенции и компетентность: способность, отражающая необходимые стандарты поведения, определяется как компетенция, а способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы, чаще всего определяется как компетентность.

Повышение роли познавательных и информационных начал в современном производстве не «покрывается» традиционным понятием профессиональной квалификации. Более адекватным становится понятие компетентности. В настоящее время организации находятся в состоянии перманентных перемен, от скорости, осуществления которых во многом зависит их успех на рынке. Руководители все больше осознают, что ключ к овладению искусством организационных перемен, обеспечению поступательного развития организации лежит в эффективном использовании человеческого капитала, раскрепощении творческой энергии сотрудников компании. Однако в реальной жизни по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования большинством организаций.

В плане возможностей и стратегического развития организации можно выделить индивидуальные и групповые компетенции, которыми должен обладать персонал предприятия для повышения его конкурентоспособности.

Как индивидуальные, так и групповые компетенции подразделяются на профессиональные, социальные и компетенции развития. К числу первых относятся способности выполнять определенную деятельность (индивидуально или в группе). Социальные компетенции важны для взаимодействия работников в процессе деятельности и могут существенно влиять на трансакционные издержки процесса управления и деятельности. Не менее важную роль в последнее время приобрели компетенции развития, к числу которых можно отнести способности работников и групп к различным формам обучения.

Под компетенциями управленческого персонала понимаются имеющиеся и развивающиеся под влиянием управленческих технологий личные способности специалиста решать определенный класс профессиональных задач и готовность к профессиональной роли в той или иной деятельности.

Компетенции управленческого персонала представляют собой стратегическую комбинацию ресурсов и активов организации, совокупность знаний, навыков, способностей персонала, которые являются потенциальными источниками ее конкурентоспособности и развития конкурентных преимуществ. Набор компетенций организации определяет ее способность решать определенный круг задач, отвечая на вопросы среды и потребности внутреннего развития.

Модель компетенции управленческого персонала включает общефирменные и профессиональные компетенции. Общие компетенции включают в себя: социально-личностные компетенции, экономические и организационно-управленческие компетенции, общенаучные компетенции. Социально-личностные компетенции относятся к человеку как к индивиду, субъекту деятельности, личности и раскрывают его способность к позитивному интеллектуальному, психологическому и волевому саморазвитию и изменению, а также готовность ее к жизнедеятельности во многих контекстах ее социального взаимодействия и достижения согласия с другими. Экономические и организационно-управленческие компетенции: способность и готовность оценить результаты деятельности, использовать знание организационно-правовых основ, организовать работу коллектива и участвовать в реализации разработанных управленческих решений и проектов. Общенаучные компетенции включают в себя способность и готовность использовать знания о количественных отношениях и пространственных формах действительного мира, владение профессионально ориентированными естественнонаучными дисциплинами.

Оценка профессиональной компетенции является эффективным инструментом управления персоналом при условии, что производится специалистом, имеющим соответствующее образование и опыт работы.

Ключевым моментом в развитии компетенций управленческого персонала является определение потребностей организации в этой области производства. Необходимо выявить несоответствие между знаниями, навыками и способностями, которыми должен обладать персонал на разных ступенях иерархии для реализации долгосрочных целей, и теми навыками, знаниями и способностями, которыми он обладает в действительности.

Модели компетенций персонала организации позволяет выстроить стратегию развития предприятия на долгосрочную перспективу, максимально задействуя потенциал управленческого звена. Под моделью компетенций управленческого персонала следует подразумевать набор взаимосвязанных знаний, умений, навыков и ценностей, необходимых менеджерам для формирования конкурентных преимуществ и повышения эффективной работы предприятия. Модель компетенций управленческого персонала должна отражать специфику организации, корпоративную культуру организации и обладать необходимой гибкостью, чтобы отражать изменения, происходящие в организации.

Компетенции управленческого персонала должны включает в себя ряд критериев, описывающих личностно-деловые и профессиональные качества, которые необходимы для эффективной деятельности в конкретной должности.

Общепризнано, что существуют две группы [компетенций](http://www.smart-edu.com/index.php/professionalnye-kompetentsii/professionalnye-kompetentsii.html), необходимых руководителю:

а) Специальные компетенции – те умения и навыки, которые связаны с областью профессиональной деятельности. Например, финансовый директор должен уметь читать балансовый отчет, а руководитель группы программистов должен владеть важнейшими языками программирования.

б) Базовые компетенции – группа компетенций, которая основывается на интеллектуальных, коммуникативных, эмоциональных и волевых качествах человека.

Конечно, руководителю требуется владеть всеми необходимыми в работе компетенциями и навыками.

Быстрота изменений – это, пожалуй, определяющее свойство нашего времени, и оно пронизывает все сферы жизни. И важным становится не текущее владение специальными навыками, а способность эти навыки быстро осваивать по мере необходимости. Такую способность обеспечивают уже не профессиональные знания и умения, а базовые компетенции – глубинные личностные качества человека, которые являются основой для овладения специальными знаниями.

Базовые компетенции обладают двумя особенностями. Во-первых, они являются фундаментом, на котором строится управленческая деятельность руководителя. Во-вторых, по сравнению со специальными компетенциями, они гораздо труднее поддаются коррекции: изменить стиль мышления или коммуникации несравнимо сложнее, чем усвоить методику или технологию в профессиональной области.

Базовые компетенции руководителя можно представить в виде семи групп, в соответствии с основными качествами человека. О них можно говорить как о семи измерениях личной силы человека:

а) Восприятие – внимательность, чувствование тонкостей и умение обучаться:

* умение схватывать суть дела интуитивно и быстро, выделяя существенные стороны ситуации;
* уметь видеть вглубь, понимать суть и подоплеку вещей;
* склонность к обучению и открытость новому.

б) Взаимосвязи - интеллект, речь и коммуникация:

* умения выделять целое и видеть тонкие связи между его частями;
* умение формулировать идеи и адекватно передавать их другим людям;
* способность воспринимать и эффективно оценивать информацию;
* умение устанавливать и поддерживать отношения с коллегами и подчиненными;
* умение говорить с людьми на их языке, разъяснять, обучать, учитывая их развитие.

в) Выбор - чувствительность к «правильному», адекватному пути:

* умение подниматься над ментальными догмами и принимать точные решения, исходя из реальных обстоятельств;
* умение принимать стратегические решения, исходя из следования своим ценностям;
* способность интуитивно принимать адекватное решение в условиях дефицита информации и времени;
* способность следовать событийному потоку в интересах дела, жертвуя ритуальностью, регламентированностью и личными амбициями;
* способность быть независимым от социальных стандартов и от страха оценки.

г) Активность - преобразующие действия и тактическая активность:

* способность жить настоящим и двигаться вперед;
* способность действовать в выбранном направлении вопреки мнению людей;
* способность удерживать высокий уровень усилий и энергичности;
* способность идти на оправданный риск и действовать в критических ситуациях.

д) Воля - воля, осознанность и умение концентрироваться:

* способность самостоятельно принимать решения;
* способность удерживать свое внимание на приоритетных целях;
* способность пойти навстречу своим страхам, сохраняя осознанность и свободу выбора;
* способность сохранять свое намерение в любых внешних условиях, при любом поведении партнеров, в том числе в условиях стресса и конфликта;
* способность иметь вдохновение на новые дела.

е) Вера - вера в себя, в людей, в Мир:

* вера в собственные силы;
* способность брать на себя ответственность, сохраняя присутствие воли и духа;
* способность полагаться на других людей и делегировать полномочия;
* способность поддерживать других людей без страха, и быть сострадательным без жалости;
* способность своим внутренним покоем давать опору коллегам и подчиненным;
* способность принять помощь там, где в чем-то некомпетентен или неумел;
* способность быть свободным от чувства собственной важности.

ж) Мудрость - чувствование ограничений, чувство времени, дисциплина и стойкость, выдержка и терпение:

* способность быть безупречным (делать лучшее, что можно сделать в данной ситуации – однако, без привязанности к внешнему выигрышу);
* терпимость к человеческим ограничениям;
* способность принять естественную скорость выполнения проектов, изменений в своей команде и в себе самом;
* сдержанно относиться к победам и проигрывать без чувства поражения.

На основе перечисленных базовых компетенций складываются такие интегральные умения как системное мышление, способность работать в команде, умение продвигать дело, быть лидером и т.п.

Каждая из перечисленных групп человеческих качеств представляет собой определенный настрой психики или энергетики человека, который уместен на определенной стадии проживания жизненного сюжета или выполнения проекта.

Интуитивно понятно, что чем выше уровень владения перечисленными личностными качествами, тем этот человек более зрелый и сильный. Поэтому удобно ввести понятие личной зрелости и силы для обозначения степени владения базовыми компетенциями.

Каждому работающему человеку – и специалисту, и руководителю – владение базовыми компетенциями необходимо (хотя бы в некоторой степени) для эффективной деятельности. И чем выше ступенька в иерархии руководства, тем выше требования к уровню владения этими компетенциями.

Тот, кто не обладает необходимым уровнем базовых компетенций, неминуемо теряет позиции и не сможет достичь существенного успеха в профессиональном мире.

Базовые компетенции – это такие умения человека, которые практически не передаются при помощи словесных инструкций. Например, невозможно объяснить, как быть волевым, верить в собственные силы или иметь вдохновение на новые дела – это можно лишь продемонстрировать личным примером – собственным поведением и поступками. Поэтому в стандартном образовании, которое может получить руководитель, нет такой дисциплины, как обучение базовым компетенциям.

Уровень базовых компетенций растет, когда человек проходит через жизненные испытания. В великих духовных традициях считается, что этот способ обучения доступен лишь тем людям, которые способны сохранять безупречность в испытаниях, т.е. не привязываться к результату. Это означает способность действовать с максимальной самоотдачей, не ожидая за это награды в виде успеха.

Другой способ обучения – оказаться рядом с сильным человеком, обладающим высоким уровнем развития личностных качеств. В такой ситуации некоторые люди вольно или невольно перенимают умения и навыки учителя. Последний механизм является наиболее действенным в современном мире.

Процесс развития базовых компетенций должен быть встроен в текущую производственную деятельность. Руководитель, используя технологии развития базовых компетенций применительно к (случившимся или предстоящим) производственным событиям, в которых он является участником, может постоянно улучшать процесс своей управленческой деятельности и одновременно развивать свою зрелость как руководителя и личности в целом.

**2. Повышение квалификации (компетентности) как фактор эффективности работы управленческого персонала**

**2.1 Формы и методы повышения квалификации (компетентности) управленческого персонала**

персонал управление квалификация компетентность

Подъем производства в последнее время вызвал необходимость резкого увеличения человеческих ресурсов. Сейчас многие предприятия, решая задачи расширения производства, столкнулись с необходимостью обучения значительного числа новых работников. Вновь в организациях остро встал вопрос не просто о количественном привлечении кадров, но и о создании условий для скорейшего становления квалифицированного и технически грамотного персонала.

В связи с этими факторами, на многих современных предприятиях в настоящее время возникла острая необходимость в реорганизации процесса обучения новых работников, а также переподготовка и повышение квалификации уже работающих сотрудников на новые специальности. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей (после заработной платы) статьей расходов многих компаний. Одно из важных мест в системе переподготовки и повышения квалификации отводится на управленческий персонал.

Под повышением квалификации понимается формальное и неформальное обучение, необходимое для того, чтобы штат учреждения или коллектив, задействованный в некоторой программе, был способен выполнять полный спектр своих служебных обязанностей. Такая подготовка является центральным компонентом развития организации и может включать формальное обучение, получение второго образования, перенимание опыта коллег и другие виды деятельности, ведущие к изменениям в навыках и умениях, которые затем будут использованы на практике.

Переподготовка и повышение квалификации подразумевает наличие у специалиста квалификации определенной специальности и приобретение им теоретических и практических знаний в рамках именно этой специальности. Целью переподготовки и повышения квалификации управленческого персонала является обновление теоретических и практических знаний в соответствии с постоянно повышающимися требованиями.

Личностно-развивающая ориентация образовательных процессов как ведущая тенденция современных инновационных изменений в сфере образования обусловливает переход от авторитарно-коммуникативного к гуманитарно-комуникативному взаимодействию субъектов образовательной деятельности, в том числе субъектов совместной деятельности управления. Как известно, у руководителей высшей школы доминируют такие приоритеты в поведении как амбициозность, авторитарность суждений, монологичность высказываний, опора на внешние принуждения и т. д.

Управленческая деятельность в современных экономических условиях отличается установкой на демократизацию и создание деловых партнерских отношений в коллективе, что находит отражение также в новых подходах к обучению в системе повышения квалификации руководителей высшей школы.

Для того чтобы не отставать от требований времени, происходит интенсификация образовательного процесса на основе внедрения в него интерактивных технологий обучения, создания психологически комфортной среды, обеспечивающей свободу слушателей в выборе образовательных форм и методов.

Можно выделить следующие виды повышения квалификации и переподготовки управленческого персонала:

а) краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение;

б) тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов);

в) длительное (свыше 100 часов) обучение специалистов в образовательном учреждении повышения квалификации;

г) стажировка;

д) разработка нормативных документов различных уровней;

е) участие в конгрессах, конференциях, круглых столах, семинарах;

ж) публикация монографий, учебников и статей;

з) защита докторской (кандидатской) диссертации;

и) активная работа в комитетах, экспертных советах и комиссиях;

к) самостоятельное систематическое повышение квалификации;

л) прохождение семинаров, тренингов, деловых игр и т.д.

Краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства проводится как по месту основной работы специалистов, так и на базе университета, и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата.

Так же проводятся тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, предприятия (объединения), организации или учреждения.

Длительное (свыше 100 часов) обучение специалистов проводится в образовательном учреждении повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем по профилю профессиональной деятельности.

Основной целью стажировки является формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности. Стажировка может быть как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке специалистов. В частности, стажировка организуется на базе образовательных учреждений (подразделений) повышения квалификации, где с этой целью разрабатываются дополнительные профессиональные образовательные программы стажировки специалистов. Продолжительность стажировки устанавливается работодателем, направляющим работника на обучение, исходя из ее целей и по согласованию с факультетом.

Примерное количество часов, которое отводится на разработку нормативных документов различных уровней (федерального, регионального, отраслевого, муниципального): один нормативный документ федерального уровня — 60 часов; один нормативный документ регионального уровня, отраслевого или муниципального значения — 40 часов. Представляются нормативный документ и документ, подтверждающий участие в разработке.

В последнее время организации все чаще направляют своих специалистов на семинары и тренинги, целью которых является обучение и консультирование работников по темам и вопросам их профессиональной деятельности. Их проводят некоммерческие и коммерческие структуры, образовательные учреждения и организации, для которых образовательная деятельность не является основной. Нередко местом проведения подобных мероприятий являются пансионаты, российские и зарубежные города, популярные у экскурсантов и туристов.

Консультационные семинары непродолжительны, длятся, как правило, от одного до трех дней, нацелены на то, чтобы дать полезную информацию по одной или нескольким темам. На них читаются лекции, слушатели задают интересующие их вопросы, обмениваются личными знаниями и опытом с другими слушателями. Такие семинары не завершаются итоговой аттестацией, а их слушатели не получают никаких личных (именных) документов об обучении (диплом, удостоверение, сертификат и пр.).

Под тренингами понимают такое обучение, в котором основное внимание уделяется практической отработке изучаемого материала, когда в процессе моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки, изменить свое отношение к собственному опыту и применяемым в работе подходам.

Понятие тренинг имеет общее собирательное значение. В тренингах обычно широко используются различные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии.

Тренинг делового общения направлен на развитие у обучающихся не только эффективных навыков межличностного взаимодействия, но и на повышение общего уровня их компетентности в этой области.

В начале 90-х годов XX века, когда российские образовательные заведения повышения квалификации кадров только начинали знакомиться с западными методами обучения, большой популярностью среди руководителей пользовались следующие виды тренингов: тренинг навыков ведения переговоров, тренинг навыков проведения презентаций. Эти виды тренинга до сих пор актуальны при обучении руководителей.

В настоящее время в учреждениях повышения квалификации все большее распространение получают тренинги лидерских навыков руководителей, в ходе которых они осваивают различные аспекты управления, например, мотивация подчиненных, принятие решений, организация работы в командах и т. д. В результате такого тренингового обучения руководители не только анализируют сам процесс управленческой деятельности (планирование, принятие решений, оценка, контроль и др.), но и усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала.

Так же одним из методов повышения квалификации является программированное обучение. Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После работы над каждым блоком обучающийся должен выполнить задания, показывающие степень усвоения изучаемого материала.

Преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе. Переход к следующему блоку материала происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Вариантом программированного обучения является компьютерное обучение. Компьютер оценивает ответы обучающихся и определяет, какой материал должен быть предъявлен следующим. Отличительной особенностью компьютерного обучения является то, что обратная связь здесь может быть такой же богатой и красочной, как в современных компьютерных играх со звуковым сопровождением.

Исследования показали, что компьютерное обучение позволяет обучающимся очень быстро усваивать предлагаемый учебный материал. Хотя стоимость разработки компьютерных программ довольно высока, но их регулярное использование может быстро окупить эти затраты.

В настоящее время компьютерное обучение является неотъемлемой составной частью других активных методов обучения, применяемых в практике повышения квалификации руководящих кадров. Например, разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют управлять образовательной организацией, проводить рекламные компании, вести переговоры.

Учебная дискуссия – этот метод обучения заключается в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной проблеме в относительно небольших группах обучающихся (от 6 до 15 человек).

Традиционно под понятием «дискуссия» понимается обмен мнениями во всех его формах. Опыт истории показывает, что без обмена мнениями и сопутствующих ему прений и споров никакое развитие общества невозможно. Особенно это касается развития в сфере духовной жизни и профессионального развития человека.

Дискуссия как коллективное обсуждение может носить различный характер в зависимости от изучаемого процесса, уровня его проблемности и, как следствие этого, высказанных суждений.

Хотя в научной педагогической литературе дискуссии не классифицируются по компонентам деятельности (субъекту, объекту, средствам, целям, операциям, потребностям, условиям, результатам), на практике дискуссия рассматривается как универсальное явление, которое, по существу, механически можно переносить без изменения из одной области в другую, например, из науки в профессиональную педагогику или методику обучения профессионально-ориентированному иностранному языку.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т. е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории.

Для преподавателя, организующего учебную дискуссию, результат, как правило, уже заранее известен. Целью здесь является процесс поиска, который должен привести к объективно известному, но субъективно, с точки зрения обучающихся, новому знанию. Причем этот поиск должен закономерно вести к запланированному педагогом заданию. Это может быть, на наш взгляд, только в том случае, если поиск решения проблемы (групповая дискуссия) полностью управляем со стороны педагога.

Управление здесь носит двоякий характер. Во-первых, для проведения дискуссии педагог создает и поддерживает определенный уровень взаимоотношений обучающихся — отношения доброжелательности и откровенности, т. е. управление дискуссией со стороны педагога носит коммуникативный характер. Во-вторых, педагог управляет процессом поиска истины. Общепринято, что учебная дискуссия допустима «при условии, если преподаватель сумеет обеспечить правильность выводов».

Обобщая сказанное выше, можно выделить следующие специфические черты оптимально организованной и проведенной учебной дискуссии:

1) высокая степень компетентности в рассматриваемой проблеме педагога-организатора и, как правило, имеющийся достаточный практический опыт решения подобных проблем у слушателей;

2) высокий уровень прогнозирования решения типичных проблемных ситуаций благодаря серьезной методической подготовке педагога-организатора, т. е. относительно низкий уровень импровизации со стороны педагога. Одновременно достаточно высокий уровень импровизации со стороны обучающихся. Отсюда необходимость управляемости педагогом процессом проведения дискуссии;

3) целью и результатом учебной дискуссии являются высокий уровень усвоения обучающимися истинного знания, преодоление заблуждений, развитие у них диалектического мышления;

4) источник истинного знания вариативен. В зависимости от конкретной проблемной ситуации это либо педагог-организатор, либо обучающиеся, либо последние выводят истинное знание при помощи педагога.

В заключение следует отметить, что этот метод позволяет максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит слушателям о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт. Учебные групповые дискуссии дают наибольший эффект при изучении и проработке сложного материала и формировании нужных установок. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса знаний и навыков из одной области в другую. Ряд активных методов обучения получил общее название «деловые игры». Этот метод представляет собой в комплексе ролевую игру с различными, зачастую противоположными интересами ее участников и необходимостью принятия какого-либо решения по окончании или в ходе игры. Ролевые игры помогают формировать такие важные ключевые квалификации руководителей, как коммуникативные способности, толерантность, умение работать в малых группах, самостоятельность мышления и т. д. От преподавателя требуется большая предварительная методическая подготовка при проведении ролевых игр, умение прогнозировать результаты и делать соответствующие выводы.

Большинство ученых в сфере профессиональной педагогики считают, что игровые методы обучения обладают наибольшим потенциалом в обеспечении профессионального развития руководителей, позволяют совершенствовать деятельность и создавать новые модели профессиональной практики, что соответствует целям актуализации управленческого профессионализма в современных условиях.

Деловые игры характеризуются направленностью на снятие определенных практических проблем, приобретение навыков выполнения конкретных приемов деятельности. Необходимость в играх такого типа возникает тогда, когда имеющихся способностей участников управленческой деятельности недостаточно для реализации готовых деятельностных норм, либо происходит рассогласование в деятельности в результате изменения внешних условий. Поэтому возникает потребность в развитии недостающих способностей в процессе деловой игры на особой модельной площадке.

Деловые игры проходят, как правило, в форме согласованного группового мыслительного поиска, что требует вовлечения в коммуникацию всех участников игры. По своей сути этот метод обучения является особой формой коммуникации. В любом типе коммуникации один из участников является автором, который выражает свою точку зрения. Второй участник является реципиентом, который, воспринимая авторский текст, строит образ того, что понял, чтобы реконструировать авторскую точку зрения. Третий участник коммуникации в рамках деловой игры может быть критиком, который, опираясь на результаты принятого решения, вырабатывает свою собственную точку зрения, более оформленную и совершенную. Четвертый участник — организатор коммуникации — согласует все виды работ и превращает разрозненные усилия в целенаправленное движение по совершенствованию авторской точки зрения.

Завершается деловая игра подведением итогов, где основное внимание направлено на анализ ее результатов, наиболее значимых для практики. Однако завершающая фаза может быть расширена до рефлексии всего хода игры. Объектами такой рефлексии могут стать: динамика индивидуальных, групповых, межгрупповых траекторий движения мыслительных процессов; динамика образования коллективного мнения на основе изменений в межличностных отношениях; позиционность игроков и межпозиционные отношения и т. д. Таким образом, анализ функций деловых игр в повышении квалификации менеджера приводит нас к следующему выводу: у руководителей в процессе обучения развиваются не только организационные, но и методологические, игротехнические способности.

Итак, повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок. Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства. Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

**2.2 Оценка управленческого персонала: методы и подходы**

Оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. Многие методы оценки и подходы, которые используются сегодня, сложились уже в прошлом веке (Ф.У. Тейлор, А. Файоль и др.). В то же время эволюция этих методов происходит постоянно. Рассмотрим три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный.

а) Гуманистический подход к оценке руководителей — сущность подхода состоит в том, чтобы раскрыть все лучшие стороны, успехи в труде оцениваемого руководителя, в тактичной форме указать недостатки в работе, сосредоточив основное внимание на истоках, предложить средства преодоления недостатков, а если они существенны, то предложить другую деятельность, в большей степени соответствующую индивидуальным особенностям оцениваемого руководителя.

Оценка должна формироваться как «перебор» различных вариантов наилучшей творческой деятельности, быть связанной с проблемами профессионального совершенствования работника и перспективами его профессионального роста.

Лучший способ переориентировать работника с обесцененных представлений о некоторых своих профессиональных возможностях на перспективное их проявление в других условиях деятельности — это организованное обучение работника.

б) Ситуационный подход к оценке руководителей — принцип анализа деятельности в ситуациях. Именно ситуации определяют деятельность руководителя, именно на них он стремится воздействовать.

Ситуации в деятельности руководителя представляют собой определенные соотношения средств труда, предметов труда и людей — участников производства, объединенных совместной деятельностью.

Главная особенность ситуаций состоит в том, что одни и те же ситуации могут возникать на совершенно разных объектах управления. Эта особенность связана с тем, что суть ситуации определяется не столько ее элементами, компонентами, составляющими ситуацию, сколько отношениями между этими элементами.

Итак, в процессе деятельности руководителя, какой бы тип управления он ни осуществлял, выделяется та или иная часть реальности, включающая людей, предметы и средства труда в их отношении к целям управления. Это динамическое меняющееся целое представляет собой управленческую ситуацию — единицу анализа и управленческого объекта, и деятельности самого руководителя.

В качестве основного способа выявления актуальных ситуаций предлагается социологический метод. Он основывается на активном вовлечении в процесс отбора ситуаций широких слоев трудового коллектива и позволяет учесть традиции, привычки, обычаи, сложившиеся в коллективе, которые могут порождать различного рода барьеры, препятствовать выявлению проблем, действительно тревожащих коллектив и препятствующих выполнению поставленных перед ними задач.

в) Деятельностный подход к оценке труда руководителей. Среди существующих в рамках деятельностного направления подходов к оценке можно выделить два наиболее распространенных, в русле которых выполняется большинство исследований. Первый можно определить как личностно-опосредованный, а второй как непосредственно-деятельностный.

Примером первого является подход, опирающийся на «теорию качеств». Согласно ему, успешная или неуспешная деятельность руководителя связывается с наличием у него определенных личностных качеств. Конечно, трудно отрицать существование связи между особенностями личности руководителя и его работой. Такая связь существует и является действительно значимой для результатов его труда. Но на современном этапе развития науки об управлении и психологической науки установить достаточно надежно эти связи не представляется возможным.

Метод оценки труда руководителя, опосредованный качествами его личности, может существовать только как вспомогательный, для решения лишь определенного круга задач, связанного, в основном, с формированием резерва на выдвижение и работой с уже сформированным резервом.

Сущность второго подхода составляет оценка труда непосредственно по деятельности. К сожалению, на сегодняшний день он разработан значительно меньше, чем подход опосредованной оценки, основанной на теории качеств. Реализация этого подхода затруднена набором характеристик деятельности руководителя, которые могли бы быть положены в основу оценки его труда.

Оценка труда может проводиться на основе осуществления управления руководителем, на основе результатов его деятельности, а также носить комплексный характер, то есть соединять в себе оценку выполнения процессов управления и оценку результатов труда. По мнению некоторых исследователей, наиболее перспективным представляется третий вариант подхода к оценке на основе деятельностного принципа, носящего комплексный характер.

Оценка процессуальной стороны работы руководителя привлекает тем, что позволяет реализовать нормативный подход, что даст возможность как бы алгоритмизировать и сам процесс оценки. Однако оценка на основе выполнения процессов имеет те же, по существу, недостатки, что и оценка по качествам. Выполнение процессов точно в соответствии с нормами не всегда обеспечивает нужный и планируемый результат.

Второй результат оценки труда непосредственно по деятельности представлен в подходе к оценке по результатам работы руководителя. На первый взгляд, этот подход представляется бесспорным, наиболее объективным и показательным. Но на этом пути его реализации возникают весьма серьезные трудности. Что считать результатом деятельности руководителя? Что подлежит оценке?

Недостаточная разработанность этих проблем приводит к тому, что появляются попытки оценить результаты труда руководителя как-то иначе, не через итоги производства. Предпринимались попытки оценивать труд руководителя с помощью количества информации, перерабатываемой руководителем. Но здесь возникают труднопреодолимые сложности. Во-первых, информацию можно оценить только формально, во-вторых, неясно, как соизмерить информацию различного содержания, осуществить редукцию видов информации, в-третьих, практически невозможно в этом случае сравнить результаты работы различных руководителей.

Есть попытки проводить оценку по затратам времени. Однако на сегодняшний день возможности нормирования управленческого труда весьма ограничены.

В чистом виде результат труда руководителя представлен как управленческое решение. В идеальной форме управленческое решение одновременно содержит и предполагаемый материализованный результат деятельности. И если оценивать стороны труда, связанные с возможностями продуцировать идеи и обосновывать их, то решения, принимаемые руководителем, достаточны для этого. Однако, оценивая только решение, невозможно получить достаточное представление о тех результатах деятельности, которые вытекают из характера взаимосвязи, взаимодействия руководителя с исполнителем. Между тем, именно этот элемент управления нередко предопределяет успех реализации принятого во всех отношениях оптимального решения.

Чаще всего в практике управления оценка работы руководителя осуществляется на основе результатов выполнения возглавляемым им коллективом заданий. Но такие показатели не исчерпывают всех сторон деятельности руководителя. Кроме того, такой подход скрывает сам процесс выполнения заданий.

Третий вариант оценки непосредственно по деятельности включает в себя и процесс, и результат. Теоретически он представляется наиболее целесообразным, но до настоящего времени не реализован в полном объеме из-за своей сложности.

Система оценки результативности труда должна обеспечивать точные и достоверные данные. Чем она строже и определенней, тем выше вероятность получить достоверные и точные данные. Специалисты рекомендуют создавать основу для такой системы в шесть этапов:

а) установить стандарты результативности труда по каждому рабочему месту и критерии ее оценки;

б) выработать политику проведения оценок результативности труда, то есть решить, когда, сколь часто и кому следует проводить оценку;

в) обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;

г) вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников;

д) обсудить оценку с работником;

е) принять решение и задокументировать оценку.

Кроме установления качественных критериев, позволяющих дать объективную и достаточно полную характеристику деятельности управленческих работников, чрезвычайно важно оценить их количественно. К наиболее эффективным, достаточно распространенным и перспективным можно отнести метод коллективного обсуждения. Этот экспертный метод полностью отвечает современным рекомендациям, хотя практически широко используется еще с начала XX в.

Достаточно распространены сегодня в кадровой работе метод коэффициентов, балльный метод и другие. Для текущих (оперативных) оценок управленческого работника и руководителя применяют метод образца, когда сотрудник сравнивается с другим реальным работником, взятым в качестве своеобразного эталона.

В целевых и плановых оценках (формирование состава ре­зерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

Подводя итог вышеизложенному, необходимо отметить, что оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. По мнению специалистов, существует три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный. Цели и конкретные методы работы с персоналом во многом определяются той концепцией кадровой политики. В целевых и плановых оценках (формирование состава ре­зерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

**Заключение**

Управление персоналом — это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой являются [люди](http://www.uprperson.ru/keywords/chelovek), которые входят в определенные социальные группы, трудовые коллективы; а субъекты – это руководители и специалисты, которые выполняют функции управления относительно своих подчиненных.

Управленческий персонал<http://www.uprperson.ru/keywords/personal> – это работники, трудовая деятельность которых направлена на выполнение конкретных управленческих функций. К ним относятся линейные и функциональные руководители и специалисты.

Квалификация – это соотношение характеристик менеджера и требуемой квалификации, определяемой количеством и квалификацией персонала, находящейся в подчинении у менеджера.

Под компетенциями управленческого персонала понимаются имеющиеся и развивающиеся под влиянием управленческих технологий личные способности специалиста решать определенный класс профессиональных задач и готовность к профессиональной роли в той или иной деятельности.

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

Оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. По мнению специалистов, существует три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный. Цели и конкретные методы работы с персоналом во многом определяются той концепцией кадровой политики. В целевых и плановых оценках (формирование состава ре­зерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

**Список используемых источников**

* 1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
  2. Гончаров В. Руководство для высшего управленческого персонала. М.: ИНФРА, 2002.-548с.
  3. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Знание, 2003. - 173 с.
  4. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 368 с.
  5. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие / Под ред. Б.З. Мильнера. — М.: Дело, 2006. — 304 с.
  6. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. А. Крылова, Ю.В. Прушинского. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 495с.
  7. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах / Под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. — М.: Пенза; 2008. — 394 с.