

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире изменения происходят очень быстро, чему способствует ускоренное развитие научно-технического прогресса, увеличение интегрированности и ужесточение требований со стороны рынка. Возникает проблема приспособления организации и ее работников к этим изменениям. Опыт современных столичных и зарубежных организации показывает, что именно вложения в обучение человеческого капитала на предприятии – это один из самых эффективных методов решения этой задачи. Помимо всего прочего, обучение сотрудников способствует увеличению мотивации, укреплению преданности сотрудников, развитию преемственности в организации, а также формированию общей организационной культуры. Таким образом актуальность данной работы отвечает тенденциям современной организации и напрямую зависит от изменений в современном обществе.

Целью курсовой работы является изучение теоретических подходов к проблеме обучения и развития персонала и его роли в повышении эффективности работы фирмы и разбор практики обучения персонала на примере крупной организации METRO Cash&Carry.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- сформулировать цели и задачи обучения;
- описать методы обучения;
- проанализировать процесс организационного обучения персонала в METRO Cash&Carry и его влияние на эффективность работы организации.

Объектом этой курсовой работы является социальная организация как система.

Предметом – отношения в организации на примере обучения сотрудников этой организации.

Объект исследования имеет определенную специфику. В первую очередь это выражается в том, что каждая организация уникальна, т.к. она состоит из

уникальных людей. В связи с этим важно отметить, что не может существовать универсальных методов обучения и построения отношений в организации по поводу обучения, которые были бы одинаково эффективны для каждой отдельной организации. Совершенно различными могут быть и результаты от обучения в организации.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Цели и роль процесса обучения в организации.

В настоящее время в экономики РФ наблюдается колоссальный спрос на молодых сотрудников, способных реагировать на быстроизменяющиеся внешние и внутренние условия в организации, специализирующихся в своей сфере и способных создать кадровый резерв для компании, видящей в этом резерве потенциал для будущей замены специалистов среднего и высшего звена. Однако, несмотря на изменчивость российской экономики, образование далеко не всегда способно дать сотрудникам те навыки, которые удовлетворят запросы работодателей и позволят встроить нового сотрудника в штат без дополнительного обучения. Помимо этого, и старые сотрудники организации нуждаются в проведении постоянного обучения так как все те же изменения, влияющие на организацию, не обходят стороной и весь кадровый состав. Обучение персонала, кроме всего прочего, играет важную роль в донесении до работников основного смысла и необходимости проводимых изменений, в разъяснении их сути, чтобы добиться поддержки нововведений не только со стороны линейного руководства и руководителей среднего звена, но и снизу, со стороны рядовых членов организации.

Меняются также и принципы, на основе которых реализуется управление персоналом. Новые организационные стратегии требуют внесения существенных корректив в систему кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Организации столкнулись с необходимостью искать наиболее действенные пути повышения производительности и эффективности труда. Теперь работодатели

значительно больше заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный и компетентный персонал, способный создавать товары и услуги, которые могли бы успешно конкурировать с товарами и услугами, хлынувшими в нашу страну с Запада и с Востока. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе, повысить трудовой потенциал работников. При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает рыночную организационную стратегию.

Успех на пути достижения важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о стратегических целях и насколько он заинтересован и подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых организационных изменений и смены принципов управления в условиях нарастания конкурентной борьбы – все это предполагает рост производительности труда персонала, повышение качества товаров, улучшение обслуживания потребителей, творческое и новаторское отношение к делу. Обучение персонала лишь тогда входит в число приоритетных направлений кадрового менеджмента, когда высшее руководство осознает, что реализация рыночных стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки всех категорий работников.

Обучение персонала организации оказывает влияние на результаты деятельности всей организации. В современных организациях наблюдается изменение отношения высшего руководства многих компаний к обучению работников. Все чаще обучение начинает рассматриваться как инструмент поддержки корпоративной стратегии. Эффективная работа компании в условиях постоянно возрастающей конкуренции невозможна без повышения эффективности работы на всех уровнях организации. Главными препятствиями, мешающими достижению более высоких рабочих результатов, являются не только недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала, но также и старые подходы к работе на разных уровнях организации.

Таким образом совокупность учебно-воспитательного и самообразовательных процессов в организации способствуют реализации целей компании по развитию, сплоченности и устойчивости коллектива.

Образовательный процесс направлен на решение трех задач: образовательной, воспитательной и развивающей. Рассмотрим каждую из задач в отдельности. Образовательная задача процесса обучения представляет собой ориентацию на усвоение обучающимся знаний, умений и навыков. В соответствии с этой задачей определяется, чему именно будет обучен персонал. Образовательный процесс может преследовать только одну цель – получение и усвоение знаний, навыков и умений. Такой подход к обучению был широко распространен в прошлом. Для этой задачи решающую роль играет использование двух процессов: учебного и самообразовательного. Исключение любого из них может значительно снизить качество обучения.

Воспитательная задача ориентирована на развитие у обучающегося определенных личных качеств и черт характера. В организациях эта задача может быть реализована для достижения самых различных целей, например, увеличения лояльности персонала, улучшения психологического климата путем снижения конфликтности работников и многих других.

Развивающая задача – ориентация учебного процесса на потенциальные возможности человека и на их реализацию. В концепции развивающего обучения обучающийся рассматривается не как объект обучающих воздействий учителя, а как самоизменяющийся объект учения.

Перечисленные задачи процесса обучения определяют многие сферы его применения. Приоритетность тех или иных задач в обучении будет зависеть от того, какие ставит перед собой организация.

1.2. Виды и методы обучения.

В современной практике компаниями используются различные виды организации процесса обучения. Их огромное количество. Их можно классифицировать по различным основаниям.

По месту проведения выделяют внутреннее обучение (обучение проводится на территории работодателя) и внешнее (с выездом сотрудников на территорию внешней организации). Каждый из этих двух видов обучения имеет свои преимущества и недостатки. Выбор внутреннего обучения позволит организовать процесс обучения без отрыва от работы или таким образом, чтобы время, на которое работники оказались оторванными, было минимальным; еще одно

преимущество внутреннего обучения – это то, что организации не приходится платить за аренду учебного центра, а также организация способна смоделировать рабочую ситуацию «на месте». Выбор внешнего обучения же, наоборот, отрывает персонал от работы, возможно заставить потратить больше времени на дорогу и «раскачку» сотрудников в чужой среде, однако смена обстановки и вида деятельности (с выполнения прямых обязанностей на обучение) может послужить отдыхом для работников организации, а также спровоцирует способность найти новые идеи.

По форме занятий выделяют лекции (систематическое, последовательное изложение учебного материала, какого-либо вопроса, темы, раздела, предмета, методов науки), семинары (один из основных видов учебных практических занятий, состоящий в обсуждении учащимися сообщений, докладов, выполненных ими по результатам учебных исследований) и тренинги (систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков и поведения участников тренинга).

Разница между ними огромная: на семинаре с участниками делятся некими знаниями, в то время как на тренинге у участников развивают навыки.

Соответственно, тренинг подразумевает некоторое количество тренировочных упражнений, позволяющих участникам закрепить полученные навыки и получить от ведущего обратную связь – что именно они делают хорошо, а что плохо. Наличие такой практической части обуславливает вторую особенность тренингов – обычно они более продолжительны, нежели семинары, могут продолжаться до нескольких дней, хотя тут все зависит от целей, которых тренер планирует достичь.

Существует огромное многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Методы обучения персонала – это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся. Выделяют следующие методы:

1. Направленное приобретение опыта - систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения.
2. Производственный инструктаж - информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой.
3. Смена рабочего места (ротация) - получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о

многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов).

4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров - Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности.
5. Подготовка в проектных группах - сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных ограниченных сроком задач.

Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте является основной формой обучения новых работников. Это метод используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления новых работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности. Обучение на рабочем месте призвано не только передать работнику необходимые для работы знания, но и сформировать у него более точные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе. Иногда обучение на рабочем месте проходит на специальных учебных участках или в учебных цехах. Эффективность такого обучения снижается в том случае, если производственная база, на которой проходит обучение, не соответствует оборудованию и инструментам, используемым в реальных рабочих условиях.

Определение форм и методов обучения во многом зависит от важнейших характеристик обучающихся (должностной уровень, образование, опыт работы, возраст и т.д.), и от других факторов, обуславливающих особенности организации учебного процесса. Выбор методов обучения в значительной степени определяется численностью обучающихся. Одни методы обучения, такие как лекции, семинары, хорошо подходят для больших групп обучающихся. Другие методы, например, корпоративные тренинги, могут успешно применяться только в небольших группах (в большинстве случаев это группы меньше 10 человек на одного преподавателя, тренера или инструктора). Наставник обычно имеет дело с 2 – 4 подопечными. В выборе программы обучения часто существенную роль играет ее стоимость. Бюджет на обучение находится в прямой зависимости от количества обучающихся, их места в организации (чем выше уровень работника, тем больше денег отпускается на его обучение) и от того, насколько велика потребность в обучении.

Стоимость обучения для российских организаций часто является критическим фактором, определяющим выбор метода обучения. Программа обучения должна способствовать повышению квалификации и эффективному использованию персонала в деятельности организации.

Глава 2. ОПЫТ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ METRO Cash&Carry

2.1. Система обучения сотрудников на предприятии

METRO Cash & Carry является торговым подразделением основанного в Германии холдинга METRO GROUP, одной из ведущих международных компаний. В 1968 году концепция «Кэш энд Керри» распространилась за пределы Германии, после чего организация динамично развивалась не только на родном немецком рынке, но и в Нидерландах, а затем и по всему миру. Сегодня холдинг, численность сотрудников которого превышает 280 000 человек, представлен более 2100 магазинами в 33 странах мира. довольственных товаров.

Вообще слова «Cash & Carry» в переводе с английского означают «заплати и уноси». Такие магазины ориентируются прежде всего на профессиональных покупателей. Чтобы клиентам было удобно, легко «заплатить и унести», торговые центры формата Cash & Carry устроены совершенно по-особенному, начиная с внутреннего обустройства помещения и заканчивая ассортиментной политикой и технологическими процессами.

Развитие проекта METRO Cash & Carry в нашей стране официально началось 1 ноября 2001 года. Россия стала 21-м государством, в котором представители среднего и малого бизнеса получили возможность закупать товары в METRO Cash & Carry. В каждом магазине компании занято до 200 человек, около 7500 поставщиков и производителей задействованы в формировании ассортимента из 35 000 наименований.

При таком большом штате потребность в персонале все-таки есть. Причем связано это не с текучкой кадров, а с ростом внутри компании. С позиции оператора торгового зала сотрудники вырастают до руководителя отделом, управляющего

торговым залом. «Уверен, если мы будем открывать еще один Metro в Екатеринбурге, то управляющим торговым центром будет сотрудник, который вырос у нас, — говорит Александр Ляпустин, региональный управляющий Metro Cash & Carry на Урале — У нас есть свои технологии работы, внутренние бизнес-процессы. Для человека, пришедшего со стороны, не так-то просто это все быстро освоить. Поэтому мы настроены на то, чтобы сотрудники росли внутри компании».

Как во всех крупных международных компаниях, система взращивания кадров тут основательно продумана. Цепочка выглядит так: сотрудник приходит на работу в должности оператора торгового зала, затем может стать экспертом (это правая рука начальника отдела), потом начальником отдела, а затем и управляющим торговым залом. Дальше — только позиция управляющего торговым центром, но они открываются не так уж часто. Одно из главных преимуществ работы в METRO Cash & Carry — это возможность постоянного совершенствования. С первых дней в компании сотрудник участвует в различных адаптационных программах, например, знакомится с ценностями нашей организации и с основами ее корпоративной культуры. Кроме того, персонал проходит целый ряд так называемых технических тренингов высочайшего класса, которые самым непосредственным образом связаны с выполнением обязанностей. Чтобы подняться по карьерной лестнице, нужно будет поучиться. В компании есть пакет обязательных тренингов, часть из них начитывается вживую, часть записаны в электронном виде. Для тех кандидатов, кто претендует на руководящую должность, кроме тренингов предусмотрена целая программа: индивидуальные и групповые задания, бизнес-кейсы. На федеральном уровне в компании есть целое подразделение, которое называется house of learning, — это команда тренеров, которые проводят обучение персонала. А в каждом регионе есть специалист по обучению. Кстати, для сотрудников METRO подобная подготовка является бесплатной. Более того, время, которое они проводят на тренингах, оплачивается как рабочее. Компания также предлагает руководителям и управляющим собственные программы тренингов, например, целый бизнес-курс, который подготовлен по стандартам ведущих мировых школ менеджмента (MBA). Часть тренингов проходит в центре обучения METRO, находящемся во Франции.

2.2. Программы обучения для сотрудников, используемые в METRO Cash&Carry

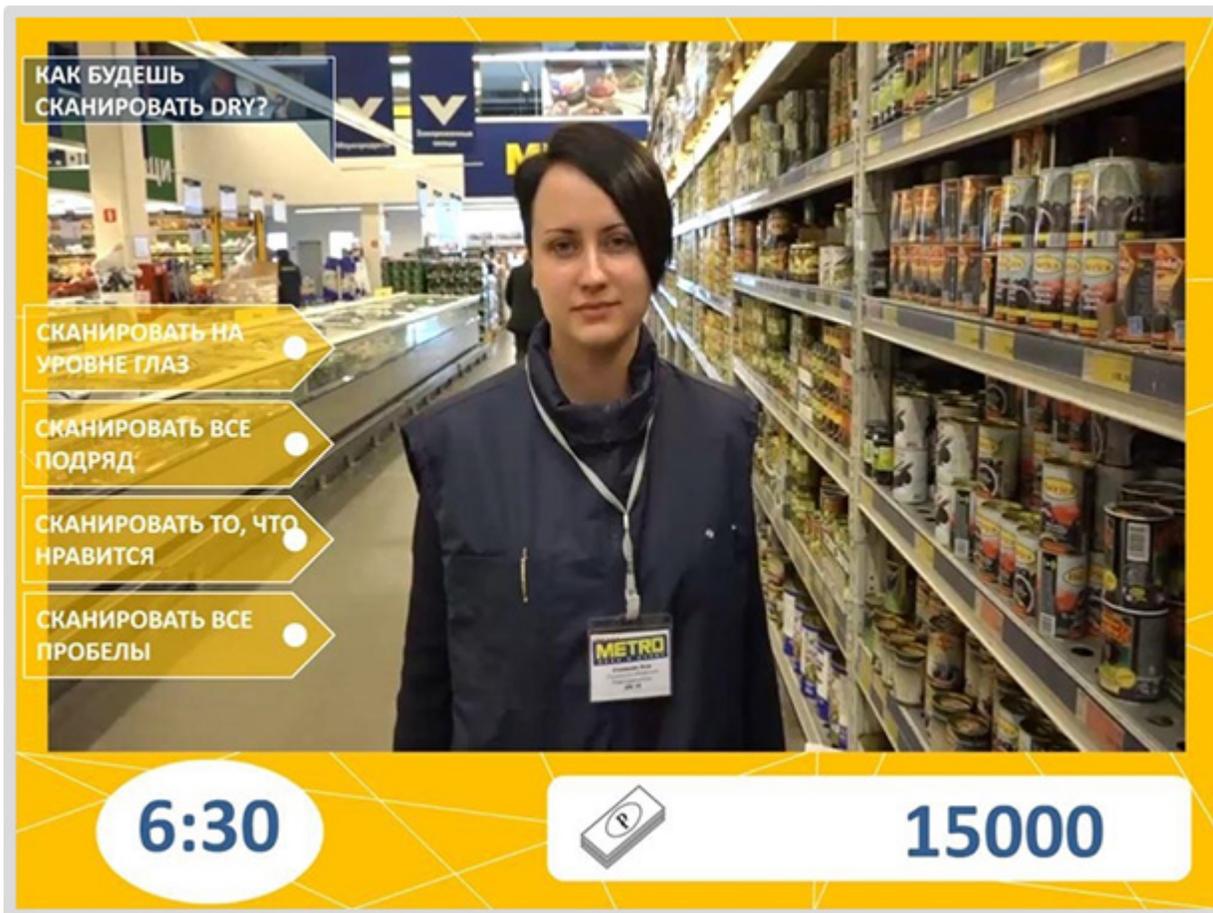
2.2.1. ISpring Suite

Перед METRO Cash and Carry стояла задача внедрить дистанционное обучение сотрудников с нуля. Для этого в компании создали интерактивную игру-тренажер и тест-викторину на знание продукта. Игру с видеороликами и викторину делали «с нуля».

Первым продуктом, который создали с iSpring, стала интерактивная игра «Gar Check». Это тренажер для сотрудников, которые выкладывают товар. Цель игры – обучить персонал процедуре сканирования пустых полок в торговом центре. Был написан сценарий игры, снято видео с реальными сотрудниками, смонтированы ролики и звук.

Игра начинается с выбора персонажа. Сюжет нелинейный: каждый шаг в игре – это ситуация выбора, от которого зависит, как будет развиваться действие. За правильные шаги сотрудник получает игровые баллы. Обучение уже прошли более 4000 человек. Интерфейс программы представлен ниже.

Картинка 1.



Следующим шагом стало создание «Викторины на знание продукта». В викторине 142 вопроса. О каждом продукте добавлена подробная информация, а после прохождения можно посмотреть количество баллов, полученных за каждый ответ. Интерфейс так же представлен ниже.

Картинка 2.

Добро пожаловать !



Ты уверен , что ты знаешь все о продуктах , которые продаются в Metro Cash&Cary?

Проверь себя и своих коллег!

Поделись своими результатами и будь лучшим!

Призы и подарки будут обязательно.

Все подробности на United.

Желаем удачи!

Начать тест

Картинка 3.

Вопрос 10 из 142

Баллы за вопрос: 10 | Набрано баллов: 10 из 1414

Как классифицируется сыр Моцарелла



 Неправильно:(

Моцарелла, моцарелла (ит. Mozzarella) — молодой итальянский сыр родом из региона Кампания. Классическая моцарелла (Mozzarella di bufala campana) производится из молока чёрных буйволиц, однако в продаже практически всегда присутствует моцарелла из коровьего молока. Этот сыр продают в виде белых шариков, замоченных в слегка подсоленном рассоле, поэтому этот сыр классифицируется как рассольный.

Самая вкусная моцарелла — giornata (однодневной давности), но её можно купить только в Италии. Также моцарелла бывает полутвердой, как обычный сыр, такую используют для горячих блюд. Выпускается и копчёная моцарелла (Mozzarella affumicata).

Продолжить

Картинка 4.

Вопрос 12 из 142 ▾ Баллы за вопрос: 10 | Набрано баллов: 10 из 1414

#	Вопрос	Результат	Набрано	Баллы
9.	Как запеченный называется мороженое Омлетти?	✓	10	10
10.	Как классифицируется сыр Моцарелла по виду?	✗	0	10
11.	Родиной этого овоща считается Южная Америка. Первые клуб...	✗	0	10
12.	Какое мясо имеет красный цвет?			10
13.	Какая страна является родиной мороженого?			10
14.	Какая международная маркировка говорит о качестве			10
15.	Что является лучшей начинкой для мяса?			10

 Говядина

 Индейка

 Свинина

Отправить

2.2.2. Двухгодичная программа обучения для студентов колледжей

С 2004 года торговый холдинг МЕТРО ГРУПП реализует в России уникальную двухгодичную программу подготовки молодых специалистов к работе в современных торговых форматах. Студентам предлагается программа обучения, разработанная в Германии и адаптированная в соответствии с требованиями российского образования. Программа «МЕТРО Образование» обеспечивает получение практических навыков в дополнение к теоретическим знаниям. Знакомство с МЕТРО происходит на вводном тренинге о компании и во время экскурсии по торговому центру. В ходе обучения студенты осваивают ассортимент, принципы выкладки товара, технику обслуживания клиентов. Практические занятия сочетаются с тренингами, которые существенно дополняют имеющиеся теоретические знания. Эффективность занятий повышается благодаря разработанным в Германии учебным материалам. Все вопросы, возникающие в

процессе обучения, решаются на еженедельных встречах с куратором, ставших обычной практикой во многих торговых центрах METRO. В конце каждого этапа стажировки проводятся «финальные чаепития», на которых в неформальной обстановке подводятся итоги года. На таких встречах оглашается список лучших студентов, стажеры делятся с руководителями и администрацией торгового центра впечатлениями о практике и проводится викторина, которая позволяет студентам проверить и оценить полученные за период стажировки знания. Лучшие студенты награждаются именными сертификатами, подтверждающими высокий уровень знаний. Другим способом протестировать и показать приобретенные навыки и умения является увлекательный студенческий конкурс «МЕТРОКОМАНДА», проводимый в торговых центрах по всей России. По условиям конкурса две команды студентов соревнуются в знании товарного ассортимента, понимании бизнеса компании, умении общаться с клиентами, а также находчивости, чувстве юмора и нестандартности мышления. Победители получают командный приз - поход в боулинг, кино, ресторан, путевку на лыжный курорт и т.п. Помогая молодым людям получить профессию в сфере торговли, METRO стремится к тому, чтобы выпускники и участники программы со временем стали частью профессиональной команды. В рамках программы METRO регулярно информирует студентов о работе и карьере в компании. METRO активно участвует в ярмарках вакансий, размещает стенды в учебных заведениях, проводит презентации в колледжах и лицеях.

2.2.3. METRO Potentials Program

METRO POTENTIAL PROGRAM - уникальная программа стажировок для молодых менеджеров. Цель METRO POTENTIALS PROGRAM (MPP) – подготовить будущих лидеров сегодня. Участник становится сотрудником компании на 2 года и получает возможность попробовать свои силы в 5 разных дивизионах, в каждом из которых пробудет от 3 до 6 месяцев. С помощью этой программы есть возможность увидеть как устроен бизнес METRO в торговых центрах и в центральном офисе. Второй год программы пройдет за рубежом – в одной из 26 стран присутствия METRO и в головном офисе Компании в Дюссельдорфе (Германия).

В ходе стажировки сотрудника ждут разнообразные проекты, работа над которыми будет способствовать развитию лидерских качеств и понимания бизнеса в целом. Компания готова помочь развить широкое бизнес-видение, научить справляться с самыми сложными задачами через практический опыт, который участник получает

во время программы. Помимо всего прочего участника ждет уникальная программа обучения, развивающие тренинги, коучинг и общение с экспертами.

Для того, чтобы стать участником программы необходимо соответствовать некоторым критериям - свободное владение английским языком, международный опыт не менее 3 месяцев (в том числе проживание, работа, стажировки или командировки за рубежом), высшее образование (бакалавр, магистр), опыт управления командой (минимум 3 человека) и опыт работы не более 3 лет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

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

Проделанная работа по изучению обучения персонала, как фактора повышающего эффективность производства, позволила сделать следующие выводы:

1. Персонал – это стратегический фактор, определяющий будущее организации. Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда – главный постоянный источник конкурентных преимуществ;
2. Трудовой потенциал работника – это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности

потенциальные возможности не всегда используются в полной мере;

3. Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

4. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;

Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;

5. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным;

4. Система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работа с резервом на руководящие должности, программами развития персонала;

5. Существует огромное многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на две большие группы:

обучение вне рабочего места

обучения на рабочем месте.

Проведенный анализ обучения и повышения квалификации персонала METRO Cash&Carry позволяет сделать вывод о продуманной целенаправленной политике администрации по развитию персонала как главного ресурса в организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. – М.: ЮНИТИ, 2002г. – с. 167-184
2. Кибанов А.Я.. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" и

- "Упр. персоналом" / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Государственный университет управления — Москва: Экзамен, 2003г.— с. 245-254.
3. Магура, М.И. Оценка работы персонала: Подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова .— 2-е изд., перераб. и доп — Москва : Интел-Синтез, 2002г. — с.118-121.
 4. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М.И. Магура, М.Б. Курбатова: Москва Интел-Синтез, 2004г. с.6-45.
 5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Инфра-М, 1999г. - с.295-301.
 6. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. - 393с.
 7. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2006. (Серия «Краткий курс»). - 99-104 с.
 8. Щетин В.П. и др. Экономика образования. - М.: Российское педагогическое агентство, 1998. - 301-302 с.
 9. Инновационный менеджмент. Под ред. С.Д. Ильенковой. -М.: Банки и биржи, 2002. - 278 с.
 10. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. - М.: Юнити, 1999. - 327 с.
 11. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. Пособие для вузов. - М. :ЮГИТИ-ДАНА, 2005. - 471 с.
 12. Перачев В.П. Руководство персоналом организации. - М., 2000г. - 447с.
 13. Пилипенко Н.М. Формирование квалифицированных рабочих кадров. - М.: Экономика, 2001. - с. 176-178.
 14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М."Дело", 2000. - 209 с.