На правах рукописи

ЗАЙЦЕВА ИРИНА АЛЕКСЕЕВНА

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2017

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Богачев Виктор Фомич

Официальные оппоненты: **Переверзева Татьяна Алексеевна**
доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой торговой политики и прикладной экономики Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, Института «Торгово-экономический университет»

Шматко Алексей Дмитриевич
доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН, доктор экономических наук

Ведущая организация: **Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»**

Защита диссертации состоится «29» марта 2017 года в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 521.034.01 при ЧОУ ВО «Балтийская академия туризма и предпринимательства» по адресу: 197110, Санкт-Петербург, ул. Петрозаводская, д. 13, лит. А.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ЧОУ ВО «Балтийская академия туризма и предпринимательства» и на сайте http://batp.ru

Автореферат разослан «___»_____ 20 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета А.В. Чайковская

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

Качество трудового потенциала является одним из ключевых факторов, определяющих эффективность деятельности любой организации. В современных экономических условиях особенно важным считается умение кадров управления принимать правильные решения по развитию трудового потенциала предприятия, основанные на глубинном понимании деятельности предприятия сферы услуг и существенных изменений характеристик внешней среды.

Предприятие сферы услуг должно самостоятельно формировать и совершенствовать профессиональную подготовку сотрудников для обеспечения поступательного развития организации. С одной стороны, обучение и развитие персонала является важнейшей составляющей эффективного функционирования организации, с другой - методы переподготовки и подбора персонала являются инструментами модернизации трудового потенциала предприятия сферы услуг. Повышение квалификации и профессиональной компетентности персонала положительно влияет на мотивацию сотрудников, а также на финансовые показатели организации и обеспечивает благоприятный климат в рабочем коллективе.

Особую значимость для развития трудового потенциала предприятия сферы услуг имеет подготовка и развитие кадров управления, поскольку их деятельность оказывает влияние на все аспекты деятельности организации. Именно от их уровня развития во многом зависит преемственность в управлении и экономическая эффективность деятельности предприятия сферы услуг.

Для крупных предприятий сферы услуг важнейшим инструментом повышения трудового потенциала являются корпоративные программы обучения. Под такими программами понимается комплекс технологических и методологических решений и процессов, обеспечивающих адаптацию сотрудников, сохранение, систематизацию и использование знаний, а так же непосредственное повышение квалификации и развитие профессиональных компетенций персонала, занятого в различных направлениях деятельности предприятий сферы услуг.

Внедрение программ подготовки и развития руководящих кадров управления в отечественную практику управления предприятиями сферы услуг окажет положительное влияние на повышение конкурентоспособности отечественных компаний. В этом отношении программы по обучению и развитию кадров управления особенно значимы для развития трудового потенциала крупных предприятий, деятельности которых приносят большой экономический эффект по сравнению с малыми и средними предприятиями. С другой стороны, именно крупные предприятия сферы услуг способны планировать потребность в кадрах управления, а так же внедрять и поддерживать долгосрочные программы по модернизации трудового потенциала.

Проблема заключается в том, что в научно-исследовательских работах, диссертациях, публикациях и других литературных источниках направления развития кадров управления с целью развития трудового потенциала крупных предприятий сферы услуг остаются не в полной мере раскрытыми. Для ее решения необходимо пересмотреть принципы обучения кадров управления на крупных предприятиях сферы услуг, определить соответствующие им методы обучения и разработать содержание программ, соответствующих сложившимся в отрасли условиям.

Актуальность решения проблемы разработки и внедрения эффективной модели развития трудового потенциала для крупных предприятий сферы услуг, опирающейся, в том числе на передовой опыт развитых стран, предопределил тему диссертации и рассматриваемый в ней круг вопросов.

Степень разработанности проблемы.

Определенное влияние на решение проблемы обучения и развития персонала оказали отечественные ученые и практики, такие как Т.И. Власова, М.М. Данилова, Я.А. Коменский, И.Д. Подласый, Э.Э. Сульчинская, В.В. Травин и др., а также зарубежные представители науки, такие как Ч. Дженинг Д. Киркпатирк, М. Д. Кларк, М. Мак Колл, М.М. Лоумбардо, Р. Эйчингер, и др.

Их работы содержат фундаментальные теоретические, методические и методологические основы подготовки и обучения кадров. Однако, в трудах этих ученых не учитываются современные тенденции в области обучения и развития персонала и специфика российского рынка обучения.

Существенный вклад в изучение проблемы принципов обучения и компетенций кадров управления внесли отечественные ученые, такие как Г.А. Архангельский, И. А. Благих, Л.Д. Гительман, А.М. Головин, А.А. Гордонова, М.П. Лаврищев, М.А. Лукашенко, К.Д Ушинский. Среди зарубежных ученых стоит выделить Г. Альтшуллера, Б. Аубрея, А. Голви, ТД. Коузеса Х. Маркуса, Д. Равена, и др.

Их работы в значительной мере способствовали формированию принципов обучения и во многом раскрыли понимание компетенций, необходимых человеку для успешной работы на руководящих должностях. Тем не менее, для отечественной экономики возникает ряд проблем прикладного характера, а именно, в составлении модели компетенций и принципов обучения, так как отмеченные работы не учитывают особенности крупных компаний и специфику современного российского рынка обучения и развития персонала.

Проблемами повышения эффективности управления трудовым потенциалом посвящены труды отечественных авторов: Е.И. Кудрявцева, Т.Ю. Базарова, С.Л. Белущенко, Н.А. Володиной, А.Н. Мирошниченко, Г.Л. Орлянской, В.П. Пилявского, Ю.Н.Юрлова и др. Среди зарубежных авторов стоит отметить С.Е. Блэка, Л.М. Лэнча, К. Ремперсада, Г. Хэмэла, К. Парахалда, А. Тоуга, Р. Хэйла и др.

В этих работах отражен характер управления трудовым потенциалом как науки и как инструмента развития хозяйствующих субъектов. В значительной части исследований раскрываются особенности различных категорий

предприятий, но не учитывается специфика управления и развития персонала в крупных предприятиях сферы услуг.

Цели и задачи диссертационного исследования. Цель диссертационной работы заключается в решении организационно-экономической проблемы формирования модели развития трудового потенциала крупных предприятий сферы услуг.

Достижение поставленной цели предполагает необходимость решения ряда задач, содержание которых отражает последовательность этапов предпринятого автором исследования:

- Определить особенности трудового потенциала крупных предприятий сферы услуг и основные компетенции персонала, необходимые в их работе;
- Предложить классификацию методов совершенствования трудового потенциала, основанную на признаках, позволяющих провести отбор методов для использования в модели подготовки кадров управления предприятий сферы услуг;
- Сформулировать и обосновать принципы построения модели обучения для крупных предприятий сферы услуг;
- Сформулировать и обосновать содержание модели развития трудового потенциала предприятия сферы услуг. Выразить основные этапы подготовки кадров управления в системе развития трудового потенциала;
- Разработать основные элементы механизма непрерывного опережающего образования, установить и определить этапы его формирования путем трансформации существующей системы предоставления образовательных услуг в регионе.

Предметом исследования является организационно-экономический механизм развития трудового потенциала предприятия сферы услуг.

Объектом исследования являются крупные предприятия сферы услуг.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных экономистов в области теории и практики подготовки и развития предприятий сферы услуг.

При выполнении диссертационного исследования были использованы методы наблюдения, сравнения, системного и логико-смыслового анализа. Анализ практических данных осуществлялся с помощью группировок, выборки, обобщения, а также графических методов.

Информационной базой послужили статистические и фактографические данные, полученные из открытых источников информации, к которым относятся монографии, научные статьи, нормативные документы, законодательные акты РФ, интернет, результаты статистических исследований.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечивается использованием реальных исходных экономических данных действующего предприятия, подтверждается логичностью и корректностью предлагаемых решений.

Соответствие диссертации паспорту научных специальностей. Область диссертационного исследования соответствует научной специальности

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: п. 1.6.109. Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка; п. 1.6.111. Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке отдельных методологических положений и методических рекомендаций по разработке новой программы обучения и развития трудового потенциала крупных предприятий сферы услуг, построенной на уточненном наборе принципов обучения, учитывающих особенности и потребности крупных компаний. В основу описания программы заложен алгоритм, состоящий из таких блоков как планирование, адаптация, обучение, анализ результатов и др. В рамках реализации методологических положений по реализации программ обучения предполагается учет индивидуальных особенностей обучаемых сотрудников, для которых используются индивидуальные планы развития.

Основные положения и результаты, обладающие научной новизной и выносимые на защиту.

1. Предложена модель компетенций, имеющая качественно новое содержание для развития трудового потенциала предприятий сферы услуг, соответствующее особенностям кадров управления, учитывающее особенности крупных предприятий сферы услуг. Компетенции сгруппированы в следующие четыре группы: управленческие, коммуникативные, личностные, профильные.

2. Упорядочены и дополнены принципы формирования программ обучения крупных предприятий сферы услуг. К новым принципам относятся принцип безотрывного обучения, принцип развития личности, принцип адаптации и принцип разнообразия, основанные на соблюдении дидактических норм обучения, модели обучения 70:20:10 и модели компетенций, необходимых кадрам управления крупных предприятий сферы услуг.

3. Разработан комплекс инструментов оценки эффективности обучения, дополнен специальными шкалами для определения уровня развития компетенций и общей успешности прохождения обучения, что позволит формировать обоснованные выводы и принимать объективные решения по развитию трудового потенциала предприятия сферы услуг.

4. Определены критерии для выставления баллов по развитию компетенций, служащие индикаторами компетенций (описанные поведенческие проявления). Для определения успешности прохождения обучаемым сотрудником этапов обучения критериями оценки служат уровень выполнения рабочих задач и проектов, проявление эффективного и неэффективного поведения на рабочем месте; выполнение индивидуального плана, совокупность которых характеризует состояние трудового потенциала предприятия сферы услуг.

5. Разработаны основные компоненты, установлены движущие силы механизма непрерывного опережающего образования и определены шаги по его формированию путем трансформации существующей системы предоставления образовательных услуг в регионе.

Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы определяется ее основными положениями и выводами, уточняющими экономическую природу обучения и развития кадров управления.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные подходы и рекомендации имеют высокую степень возможности реализации в процессе подготовки управленческих кадров на предприятиях.

Объем и структура работы. Диссертация изложена на 191 страницах, состоит из введения, девяти параграфов, объединенных в три главы, заключения; списка использованной литературы и приложения.

Апробация результатов исследования. Теоретические положения и практические результаты исследования, представленные автором, получили положительную оценку на международных, всероссийских и региональных научно-практических конференциях, состоявшихся в Москве, Владимире, Костроме, Санкт-Петербурге, Казани, Гурзуфе, Индонезии. Некоторые положения исследования были использованы при подготовке научно-исследовательской работы «Исследование инновационной активности национальной экономики и пути ее повышения» (2010 г.), а также при участии в научно-исследовательском проекте «Научно-методические основы формирования эффективного механизма управления проектами социально-экономического развития регионов Центральной России» № 12-12-33004/13 при финансовой поддержке РГНФ (2014 г.).

Публикация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования отражены в 21 научной публикации (авторский вклад – 7,73 п. л.), в том числе в 11 научных статьях объемом авторского текста 5,86 п. л. в изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий ВАК при Министерстве образования и науки Российской Федерации.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Предложена модель компетенций, имеющая качественно новое содержание для развития трудового потенциала предприятий сферы услуг, соответствующее особенностям кадров управления, учитывающее особенности крупных предприятий сферы услуг. Компетенции сгруппированы в следующие четыре группы: управленческие, коммуникативные, личностные, профильные.

Основываясь на том, что крупные предприятия сферы услуг имеют свои отличительные особенности, предполагается, что для них существует и определенная специфика построения системы и подсистем управления. В ходе исследования выяснилось, что по сравнению с небольшими организациями крупные компании характеризуются более высокой стабильностью, самостоятельностью и приоритетом долгосрочных целей, которые позволяют и делают необходимым долгосрочное планирование.

Трудовой потенциал предприятий сферы услуг является предметом долгосрочного планирования. Сущность трудового потенциала раскрывается как совокупность умений и знаний сотрудников организации, необходимой и достаточной для обеспечения поступательного развития хозяйственной деятельности предприятия сферы услуг.

На уровне квалифицированных специалистов и кадров управления особая роль отводится использованию внутренних человеческих ресурсов. Постоянное движение персонала и необходимость удержания квалифицированных кадров требуют не только сильной мотивационной системы, но и широких возможностей для профессионального и карьерного развития.

Специфика системы управления персоналом определяет особенности построения модели компетенций для кадров управления. Развитие профессиональных компетенций предполагает освоение и реализацию комплекса современных профессиональных знаний и практических навыков, их применение, овладение эффективными навыками социального управления.

По результатам проведенных исследований нами была разработана модель компетенций, имеющая качественно новое содержание, соответствующая особенностям кадров управления и учитывающая особенности крупных компаний. Компетенции сгруппированы в следующие четыре группы: профильные, коммуникативные, личностные, управленческие (табл. 1).

Таблица 1 - Модель компетенций

Группа компетенций	**Описание**	**Компетенции**
Профильные компетенции	Обладание специальными знаниями, осведомленность в вопросах развития отрасли экономики в которой работает компания, рынка, понимание запросов и предпочтений клиентов (покупателей) и т.п.	• Понимание специфических вопросов отрасли
Коммуникативные компетенции	Умение общаться с людьми, убеждать, четко выражать свои мысли, понимать других людей, умение слушать и слышать их.	• Межличностное взаимодействие • Работа в команде
Личностные компетенции	Компетенции, зависящие в большей степени от личности человека. Их можно развивать, но в идеальной ситуации сотрудник должен обладать ими изначально.	• Умение работать с информацией • Перспективное, системное мышление • Ответственность • Обучаемость • Принятие решений • Инициативность
Управленческие компетенции	Компетенции, требующие подготовки в области теории управления, управленческих решений, экономической теории и т.п.	• Планирование и организация • Лидерство, управление людьми • Развитие подчиненных • Целеполагание • Делегирование

В представленной модели даются конкретные, структурированные рекомендации, без жестких ограничений по расширению или сужению перечня необходимых компетенций, что позволяет осуществлять гибкий подход к формированию программ обучения. Необходимость такого подхода обусловлена тем, что предприятия могут иметь различные цели, рынки, среду функционирования и различия в других факторах, оказывающих влияние на содержание модели компетенций. Гибкая модель формирования, наравне с учетом особенностей задач кадров управления крупных компаний, является отличительной чертой представленной в работе модели компетенций.

При этом кадры управления должны обладать качествами, отраженных во всех четырех блоках компетенций. Исключение какого-либо одного или нескольких из них может негативно сказаться на качестве всей управленческой деятельности.

Упорядочены и дополнены принципы формирования программ обучения крупных предприятий сферы услуг. К новым принципам относятся принцип безотрывного обучения, принцип развития личности, принцип адаптации и принцип разнообразия, основанные на соблюдении дидактических норм обучения, модели обучения 70:20:10 и модели компетенций, необходимых кадрам управления крупных предприятий сферы услуг

Перечисленные принципы обучения сформулированы на основе следующих составляющих их элементов:

1. Дидактических основ обучения, определяющих качество образовательного процесса;
2. Моделей смешанного обучения и развития 70:20:10, являющихся основной парадигмой современного обучения;
3. Основных тенденций и конъюнктурой российского рынка обучения и развития персонала;
4. Особенностей управления персоналом в крупных компаниях.

Таким образом, предлагаемые принципы (Табл. 2) являются актуальными, прежде всего для подготовки кадров управления крупных предприятий, являющихся целевой группой диссертационной работы.

Таблица 2 - Принципы обучения

№	Принцип	Описание
1.	Сознательности и активности	Обучаемые должны быть активно вовлечены в процесс обучения
2.	Наглядности	Использование максимально удобных для восприятия форм подачи материала
3.	Систематичности и последовательности	Обучение должно происходить системно и последовательно, от простого к сложному
4.	Прочности	Учебные материалы должны быть осмысленны и усвоены
5.	Научности	Учебные материалы должны быть обоснованны, аргументированы и объективны
6.	Доступности	Учебный материал должен подаваться в такой форме, в которой его могут усвоить конкретные обучаемые

№	Принцип	Описание
7.	Связи теории с практикой	Полученные теоретические знания должны быть использованы на практике
8.	Безотрывного обучения	Приоритет выбора таких методов обучения, которые не требует отрыва от рабочей деятельности
9.	Обучения через работу	Приоритет обучения через практический опыт и использование инструментов повышения эффективности обучения от непосредственно рабочей деятельности
10.	Смешанного обучения	Обучения должно включать в себя практическую деятельность, теоретическое обучение, общение и обратную связь от более опытных коллег
11.	Развития компетенций	Развитие компетенций должно быть приоритетной целью обучения
12.	Разнообразия	Использование различных методов обучения и приоритет неформального подхода к обучению
13.	Передачи опыта	К процессу обучения должны привлекаться действующие кадры управления
14.	Фундаментальности	Необходимо формировать понимание работы и взаимодействия всех отделов компании, а не только одной профессиональной области, в которой предстоит работать обучаемому сотруднику
15.	Адаптации	Обучение должно быть подкреплено системной адаптацией обучаемого сотрудника
16.	Планирования	Программа обучения должна быть заранее распланирована и согласована со всеми ее участниками

Таким образом, упорядочены и дополнены принципы формирования программ обучения крупных компаний. К новым принципам относятся, в первую очередь, принцип безотрывного обучения, принцип обучения через работу и принцип смешанного обучения, сформулированные на основе практических положений модели обучения 70:20:10.

Во вторую - принцип развития компетенций, принцип адаптации, принцип фундаментальности и принцип передачи опыта, сформулированные исходя из особенностей управления персоналом на крупных предприятиях и особенностей рынка и тенденций российского рынка обучения и развития персонала.

Разработан комплекс инструментов оценки эффективности обучения, дополненный специальными шкалами для определения уровня развития компетенций и общей успешности прохождения обучения, что позволит формировать обоснованные выводы и принимать объективные решения по развитию трудового потенциала предприятия сферы услуг

В соответствии со сформулированными принципами обучения разработано содержание модели подготовки кадров управления для крупных компаний. В основу описания модели заложен алгоритм (рис. 1), состоящий из таких блоков, как планирование, адаптация, обучение, анализ результатов и др.

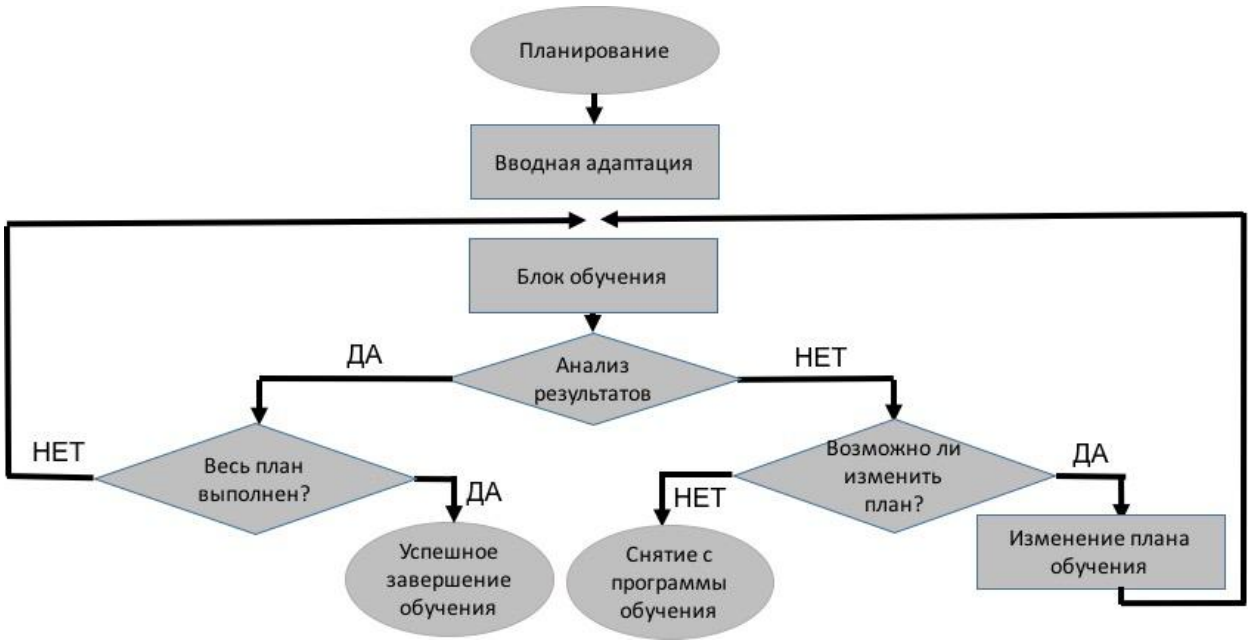

Рисунок 1 - Алгоритм программы обучения

Пояснение к алгоритму:

1. Планирование: составление индивидуального плана и начало программы обучения.
2. Вводная адаптация.
3. Блок обучения.
4. Анализ результатов. Все по плану?
5. Выполнен весь запланированный объем обучения?
6. Возможно ли изменить план и продолжить обучение?
7. Изменение плана обучения.
8. Успешное завершение обучения.
9. Снятие с программы обучения.

Таким образом, алгоритм (модель обучения) состоит из следующих основных элементов:

1. Планирование.
2. Вводная адаптация.
3. Блок обучения.
   a. Ротации.
   b. Обучение действием.
   c. Теоретическая подготовка.
4. Анализ и принятие решений.
5. Изменение плана обучения.

В пояснительной таблице каждый из основных блоков обучения имеет краткое описание, включающее название блока, его содержания и основные задачи (Табл. 3). По каждому из блоков обучения в тексте работы, даны рекомендации касающиеся условий применения, возможностей использования конкретных методов обучения и т.д.

Таблица 3 - Элементы алгоритма подготовки управленческих кадров

Элемент алгоритма	Содержание	Основные задачи
Планирование	Составление индивидуального плана развития	• Осуществление контроля и учета мероприятий по развитию сотрудника • Формирование ясных целей и задач, ставящихся перед сотрудником • Стимулирование и мотивация сотрудника • Учет индивидуальных особенностей обучаемых
Адаптация	Вводный тренинг Наставничество и коучинг	• Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность • Достижения высокой эффективности работы в минимальные сроки • Уменьшение количества возможных нежелательных ошибок
Ротации	Служебные перемещения сотрудника по отделам компании, в рамках плана ротаций	• Повышение компетентности по вопросам работы каждого из структурных подразделений компании • Формирование понимания сотрудниками деятельности компании в целом, мышление категориями целого бизнеса • Профилактика трудового выгорания • Усиление коммуникаций и сплочение коллектива
Обучение действием	Обучение через работу	• Решение реальных рабочих проектов, стоящих перед компанией • Обучение сотрудника через решение практических задач • Формирование лидерских качеств и способности к самостоятельному принятию решений сотрудника
Теоретическая подготовка	Теоретическое обучение	• Развитие необходимых в работе кадров управления компетенций • Формирование теоретической базы для повышения эффективности рабочей деятельности
Анализ и принятие решений	Принятие решения о продолжении подготовки сотрудника	• Оценка эффективности работы сотрудника, системы обучения и развития персонала организации в целом • Оценка результатов обучения и их сравнение с запланированными показателями • Оценка сотрудника, как кандидата на управленческую должность

Предлагаемая модель подготовки кадров управления для крупных компаний, сравнительно с другими моделями обучения и развития персонала, решающими аналогичные задачи, будет характеризоваться низкой стоимостью. Последнее достигается за счет использования приоритетно внутренних ресурсов компании и большой доли обучения, не требующего отрыва от рабочей деятельности, в общем объеме подготовки.

Определены критерии для выставления баллов по развитию компетенций, служащие индикаторами компетенций (описанные поведенческие проявления). Для определения успешности прохождения обучаемым сотрудником этапов обучения критериями оценки служат уровень выполнения рабочих задач и проектов, проявление эффективного и неэффективного поведения на рабочем месте, выполнение индивидуального плана, совокупность которых характеризует состояние трудового потенциала предприятия сферы услуг.

На основе анализа содержания, особенности и инструментария наиболее популярных (востребованных) методик оценки эффективности обучения и сопоставления их с предлагаемой моделью подготовки кадров управления,

была предложена соответствующая ей модель оценки эффективности обучения (Табл. 4.).

Таблица 4 - Модель оценки эффективности обучения

№	Критерий	Комментарии	Инструменты оценки
1.	Реакция участников обучения	Проводится на всех этапах обучения	Анкетирование и интервью (опрос)
2.	Развитие компетенций	Перечень основных требуемых компетенций изложен в первой главе	Шкальная оценка на основе проявления поведенческих индикаторов
3.	Эффективность деятельности сотрудника	Оценивается качество реализации проекта, с учетом количества и эффективности внесенных сотрудником предложений	Шкальная оценка с учетом экспертных мнений, выполнения индивидуального плана и сбора материалов содержащих описание примеров эффективного и неэффективного рабочего поведения

Шкальная оценка на основе поведенческих индикаторов подразумевает классическую оценку по модели компетенций. Таким образом, уровень и развитие каждой из компетенций могут быть оценены в числовом выражении, что повышает объективность оценки и дает возможность выносить более обоснованные решения по результатам обучения.

Шкальная оценка эффективности деятельности сотрудника подразумевает выставление от одного до пяти баллов, в зависимости от полученных результатов. Критериями оценки служат выполнение индивидуального плана (в том числе развитие компетенций), экспертное мнение линейного руководителя, результаты основной рабочей деятельности, успешность выполнения рабочих задач и проектов. Выставление баллов должно быть аргументировано через прикрепление материалов, подтверждающих конкретные результаты, примеры эффективного и неэффективного поведения на рабочем месте.

На основании оценки по последнему уровню предполагается три варианта развития событий, соответствующих значению общей оценки: 1-2, 3 или 4-5 баллов.

При оценках «4» и «5» считается, что сотрудник успешно прошел обучение и должен продолжать подготовку в соответствии с намеченным планом.

При оценках «1» и «2» считается, что сотрудник не смог успешно справиться с возложенной на него работой, а его подготовка должна быть приостановлена.

При оценке «3» решение предлагается принимать на основе других факторов, таких как личное видение руководителя, профессионального мнения коллег и др.

Показано, что предложенная модель подготовки кадров управления имеет меньшую стоимость, сравнительно с традиционными моделями обучения, решающими аналогичные задачи. В качестве базы сравнения были выбраны две наиболее распространенные в отечественной практике модели обучения: модель тренингов и модель, сочетающая использования метода тренингов и метода наставничества (Табл. 5).

Таблица 5 - Сравнение эффективности различных моделей обучения для крупной торговой компании «Слопласт»

№	Модель обучения	Затраты на обучение, тыс. руб.	Коэффициент эффективности обучения
1.	Предлагаемая модель подготовки	120	1
2.	Тренинговая модель	220	0,63
3.	Наставничество + тренинги	190	0,55

При расчете коэффициента эффективности обучения (соотношение результата к затратам) числовое значение затрат выражено через общие расходы на организацию обучения одного сотрудника. Числовое значение результата выражено через условный показатель, характеризующий минимальные результаты, достигаемые при успешном завершении программы обучения.

Расходы на обучение включают в себя оплату труда обслуживающим программу сотрудникам отдела управления персоналом, оплату труда линейным руководителям обучаемых, оплату труда обучаемым сотрудникам и оплату теоретических блоков обучения.

Минимальные результаты, достигаемые при успешном завершении программы обучения, соответствуют одновременно значению шкалы эффективности деятельности сотрудника в 4-5 баллов и значениям шкал развития компетенций превышающим 80% от их максимальных значений.

На примере оценки эффективности различных моделей обучения для крупной торговой компании «Слопласт» показано, что предлагаемая модель обучения более чем в полтора раза эффективней классических моделей обучения, выбранных в качестве базы сравнения.

Разработаны основные компоненты, установлены движущие силы механизма непрерывного опережающего образования и определены шаги по его формированию путем трансформации существующей системы предоставления образовательных услуг в регионе.

Российская экономика предъявляет высокие требования системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов для обеспечения повышения инновационной активности. В результате любые полученные специалистом знания, навыки быстро отстают от возрастающих потребностей экономики. Следовательно, система обучения должна иметь опережающий характер. Опережающее развитие само по себе предполагает приоритетное развитие творческого потенциала людей и обеспечение творческой, трудовой мотивации. Только это позволит опираться на принципиально новые технологии и изменить инерционную структуру экономики, и только творческий человек может повысить производительность труда в разы.

В работе предложен механизм непрерывного опережающего образования, представляющий собой описание, структуру, совокупность взаимосвязи

принципов, методов, функций и инструментов подготовки высококвалифицированных кадров на процесс инновационного развития экономики.

Рисунок 2 – Механизм формирования непрерывного опережающего образования на основе интеграции потребностей основных участников механизма

Создание и обеспечение эффективного функционирования механизма непрерывного опережающего обучения требует активного взаимодействия многочисленных организаций, групп и индивидов с образовательными учреждениями различных уровней.

В работе представлен процесс реализации непрерывного опережающего образования, состоящий из 7-ми этапов.

Применение механизма непрерывного опережающего образования позволит усилить процесс обучения и существенно увеличить эффективность профессиональной подготовки кадров, а также обеспечить гармонизацию интересов всех участников механизма. Основным мотивационным фактором является финансовая составляющая. Необходимо, чтобы разработанный механизм удовлетворял финансовые потребности всех его участников.

В работе сформированы новые подходы к трансформации образовательной среды:

1. Использование маркетинговых инструментов в определении потребностей в подготовке кадров, которые обеспечат получение актуальной, детализированной и достоверной информации.

2. Организация и поддержание непрерывного диалога между потребителями системы непрерывного опережающего образования в процессе подготовки и реализации учебных программ на базе современных инструментов коммуникаций (управления отношениями со стейкхолдерами)

3. Применение маркетинговых инструментов обеспечения востребованности и престижности профессий, по которым ведется подготовка в высших учебных заведениях

4. Использование ППС технологий коучинга для формирования у студентов потребности в непрерывном развитии и переподготовке, предоставление им возможности одновременного освоения двух специальностей

5. В условиях снижения государственного финансирования вузы должны смещать акцент деятельности в сторону предоставления образовательных услуг для обеспечения финансовой устойчивости и, соответственно, требуемого уровня материально-технической базы

6. Применение активных методов познавательной деятельности студентов для развития творческих способностей студентов к инновациям через организацию

7. Непрерывно учить студента «учиться», «брать знания»

8. Изменение традиционных ролей преподавателя и студента. Преподаватель – это педагог, менеджер, режиссер, «коуч» в образовательном процессе. Студент из пассивного слушателя превращается в активного участника образовательного процесса, при этом его личностное развитие становится одной из ключевых задач обучения

9. Расширение применения системы дистанционного обучения, что позволяет непрерывно обучаться и повышать квалификацию любого человека в течение всей его жизни. За счет преимуществ ДО (гибкий график обучения, широкий непрерывно обновляемый набор учебных программ, невысокая стоимость обучения) возможно значительное увеличение участников непрерывного опережающего образования.

10. Для обеспечения эффективности системы непрерывного опережающего образования необходима мотивация всех ее участников

Система профессионального опережающего и непрерывного образования в регионе сможет обеспечить оптимальное использование потенциала каждого образовательного учреждения для удовлетворения социально-экономического заказа на подготовку специалистов и создание условий для их развития.

Для этого необходимо создать следующие механизмы управления:

- механизм согласования целей управления ВПО на региональном и федеральном уровнях;
- механизм мониторинга состояния системы образования и прогнозирования изменений и путей его развития;
- механизм партнерства по совместной организации инновационных процессов;
- механизм непрерывного повышения квалификации специалистов в области инновационной деятельности.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В диссертационном исследовании предложена модель компетенций для кадров управления крупных предприятий сферы услуг, сформированная на

основе специфики их деятельности и особенностях управления персоналом на крупных предприятиях. В представленной модели даются конкретные, структурированные рекомендации, без жестких ограничений по расширению или сужению перечня необходимых компетенций, что позволяет осуществлять гибкий подход к формированию программ обучения. Необходимость такого подхода обусловлена тем, что предприятия могут иметь различные цели, рынки, среду функционирования и различия в других факторах, оказывающих влияние на содержание модели компетенций. Гибкая модель формирования, наравне с учетом особенностей задач кадров управления крупных компаний, является отличительной чертой представленной в работе модели компетенций.

Обоснована новая классификация методов обучения, в основу которой положены признаки, позволяющие проводить отбор методов для использования в программах подготовки кадров управления на крупных предприятиях. К таким классификационным признакам относятся длительность обучения, необходимость присутствия на рабочем месте и др.

Сформированы принципы обучения, актуальные для построения модели подготовки кадров управления для крупных компаний. Принципы определены на основе модели смешанного обучения и развития 70:20:10, особенностей управления персоналом в крупных компаниях, дидактических принципов обучения, основных тенденций и конъюнктуры российского рынка обучения и развития персонала.

Таким образом, упорядочены и дополнены принципы формирования программ обучения крупных компаний. К новым принципам относятся, в первую очередь, принцип безотрывного обучения, принцип обучения через работу и принцип смешанного обучения, сформулированные на основе практических положений модели обучения 70:20:10.

Во вторую - принцип развития компетенций, принцип адаптации, принцип фундаментальности и принцип передачи опыта, сформулированные исходя из особенностей управления персоналом на крупных предприятиях и особенностей рынка и тенденций российского рынка обучения и развития персонала.

В соответствии со сформулированными принципами обучения разработано содержание модели подготовки кадров управления для крупных компаний. В основу описания модели заложен алгоритм, состоящий из таких блоков как планирование, адаптация, обучение, анализ результатов и др. Каждый из основных блоков обучения имеет краткое описание включающее название блока, его содержания и основные задачи. По каждому из блоков обучения даны рекомендации, касающиеся условий применения, возможностей использования конкретных методов обучения и т.д.

Предлагаемая модель подготовки кадров управления для крупных компаний, сравнительно с другими моделями обучения и развития персонала, решающими аналогичные задачи, будет характеризоваться низкой стоимостью. Последнее достигается за счет использования приоритетно внутренних ресурсов компании и большой доли обучения, не требующего отрыва от рабочей деятельности обучения, в общем объеме подготовки.

Сформирована соответствующая заявленной модели подготовки кадров управления методика оценки эффективности обучения, которая включает в себя оценку по трем последовательным уровням: реакции участников обучения, развитию компетенций и эффективности деятельности сотрудника. Методика сопровождена группой шкальных инструментов оценки, позволяющих формировать наиболее наглядные и удобные для обработки показатели эффективности.

Сформированы практические рекомендации по оптимизации модели подготовки управленческих кадров крупных компаний. В частности, рекомендации касаются порядка проведения вводной адаптации и ее содержания, рекомендаций и предложения учебных курсов, внедрения систем электронного обучения, сроков реализации и периодичности программ и др. Для повышения эффективности предложенной модели рекомендуется использовать карты развития и карты ротаций.

Применение на практике вышеизложенных положений позволит повысить показатели результативности и эффективности экономической деятельности крупных хозяйствующих субъектов, укрепить их экономическую стабильность, обеспечить планомерное и устойчивое развитие. Достижение всех отмеченных результатов возможны только при обеспечении предприятий должным образом подготовленными и компетентными кадрами управления.

В исследовании раскрыта сущность понятия непрерывного опережающего образования с позиции необходимости инновационного развития экономики, обеспечивающее удовлетворение настоящих и будущих потребностей профессиональной и социальной деятельности самого индивида и потребностей региона. Новое понятие отличается от базовых отражением синергетического эффекта непрерывного и опережающего образования. Разработаны основные компоненты механизма непрерывного опережающего образования и определены шаги по его формированию путем трансформации существующей системы предоставления образовательных услуг в регионе.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ:

1. Зайцева, И.А., Богачев В.Ф Непрерывное образование как фактор развития малого и среднего бизнеса / И.А. Зайцева, В.Ф. Богачев // Экономика и предпринимательство, 2016. №12-2. – С. 393-395 – 0,2 п.л.

2. Зайцева, И.А. Состояние и возможные направления развития текстильной промышленности в России // Л.А. Котегова, И.А. Зайцева, О.С. Колесникова, И.В. Мишурова // Технология текстильной промышленности, 2016, 5 (365) – С. 14-18. - 0,3 п.л.

3. Зайцева, И.А. Анализ потребности в дополнительных образовательных услугах в текстильной промышленности// И.А. Зайцева, С.В. Макар, А.В. Ярашева // Технология текстильной промышленности, 2016, 5 (365) – С. 255-258. - 0,3 п.л.

4. Зайцева, И.А. Решение кадровых проблем текстильной промышленности через интеграцию образовательного процесса /И.А. Зайцева, Н.В. Моргунова// Технология текстильной промышленности, 2015. - № 6 (360). – С. 5-9. -0,3 п.л.

5. Зайцева, И.А. Ресурсное обеспечение импортозамещения в текстильной промышленности /И.А. Зайцева, Н.В. Моргунова, Ю.Н. Кочетова, Р.В. Моргунова // Технология текстильной промышленности, 2015. - № 4 (358). – С. 175-181. – 0,3 п.л.

6. Зайцева, И.А. Образование молодежи в обеспечении эффективности инновационной деятельности /И.А. Зайцева, Н.В. Моргунова// Фундаментальные исследования, 2015. - №10-2. – С. 397-403. - 0,4 п.л.

7. Зайцева, И.А. Разрывы в системе непрерывного образования // Современные проблемы науки и образования /И.А. Зайцева// Современные проблемы науки и образования. Издательский дом «Академия Естествознания». – Пенза, 2015. - № 1-2. - 1,2 п.л.

8. Зайцева, И.А. К вопросу о выборе модели российского вуза /И.А. Зайцева// Инновации в образовании, 2015. - №3 . С. 41-56 - 1,35 п.л.

9. Зайцева И.А. Проблемы обеспечения баланса потребностей и подготовки специалистов в регионе (Владимирская область) /И.А. Зайцева //Современные проблемы науки и образования, 2014. - № 5. – 1,2 п.л.

10. Зайцева, И.А. Формирование системы опережающей и непрерывной подготовки кадров в условиях инновационного развития российской экономики /И.А. Зайцева // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова, 2012. – Т. 18. - №6. – С. 90-95. - 0,6 п.л.

11. Зайцева, И.А. Система российского образования: проблемы и перспективы/ И.А. Зайцева, Н.В. Родионова//Проблемы теории и практики управления, 2010. - №10. - С. - 19-28. – 0,31 п.л.

12. Зайцева, И.А. Развитие молодежной политики в регионах России: монография / Н.М. Филимонова, Н.В. Моргунова, Н.Н. Ползунова, Е.Г. Ерлыгина, И.А.Зайцева. – М.: РУСАЙНС, 2016. – 122 с.

13. Zaytseva, I.A. Values of modern youth and state youth policy / N.V. Morgunova, R.V. Morgunova, I.A. Zaytseva / The 4th International Conference on Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism & Hospitality 2016 (SERVE 2016), 2016. – С. 116-120 – 0,25 п.л.

14. Зайцева, И.А. Формирование механизмов развития инновационной активности в малом и среднем предпринимательстве (МСП) / Ю.А. Дмитриев, И.А. Зайцева // Предпринимательство в региональной экономике: состояние и перспективы: международная научно-практическая конференция, 26-27 мая 2016 г. – Владимир: Атлас, 2016. – С. 76-79 – 0,2 п.л.

15. Zaytseva, I.A. Impact of the education system development on innovative activities in regions. /Zaytseva I.A., Kochetova Y.N., Goncharenko

L.P.//International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Science, 2015. – С. 210-215 – 0,25 п.л.

16. Зайцева И.А. Новые подходы к взаимодействию вузов с работодателями в непрерывном образовании / И.А. Зайцева, Н.В. Моргунова // Труды III Международной научно-практической конференции: Симферополь-Гурзуф, 21-23 апреля 2016 г. – Саки: ИП Бровко А.А., 2016. – С. 37-40 – 0,2 п.л.

17. Зайцева, И.А. Новые подходы к трансформации образовательной среды ВПО. /Н.В. Моргунова, И.А. Зайцева //Сборник трудов III Международной Интернет-конференции «Инновация в образовании. Современная психология в обучении»: Материалы. ИП Синяев Д. Н. Казань, 2014. - С. 145-154. - 0,2 п.л.

18. Зайцева, И.А. Формирование эффективного механизма управления проектами социально-экономического развития регионов: коллективная монография / Н.В. Моргунова, Н.М. Филимонова, Р.В. Моргунова, И.А.Зайцева, Т.Д. Омаров, Д.А. Синявский. Владимир: ВООО ВОИ ПУ «Рост», 2014 . – 196 с. – 0,3 п.л.

19. Зайцева, И.А. Система опережающей и непрерывной подготовки специалистов высокой квалификации /И.А. Зайцева// III международная научно-практическая конференция (Екатеринбург, 27-28 апреля 2011 г.) «Достойный труд – основа стабильного общества», 2011. - 0,25 п.л.

20. Зайцева, И.А. Система опережающей и непрерывной подготовки как механизм региональной экономики инновационного типа // Региональная экономика: проблемы и перспективы: материалы международной научно-практической конференции / И.А. Зайцева, Н.В. Родионова; под общей редакцией Илларионова А.Е., Дигилиной О.Б, Хартановича К.В. – Владимир, Собор, 2009. – С. 15-17. – 0,17

21. Зайцева, И.А. Кадровое обеспечение инновационной деятельности // Компетенции инновационного развития: материалы международной научно-практической конференции / И.А. Зайцева, Н.В. Родионова; ответственный редактор: Лапыгин Ю.Н. – Владимир: ВлГУ, 2008. – С. 167. – 0,05