Дипломная работа на тему

«Подготовка, повышение квалификации и продвижение управленческих кадров в фирме»

АННОТАЦИЯ

Тема дипломной работы «Подготовка, повышение квалификации и продвижение управленческих кадров в фирме»

Объём дипломной работы - 41 страница.

Цель дипломной работы: проанализировать роль подготовки, переподготовки и продвижения управленческих кадров.

Задачи дипломной работы:

1. Определить аспекты подготовки и переподготовки управленческих кадров;

2. Рассмотреть организацию повышения квалификации кадров;

3. Изучить сущность карьеры и карьерного роста;

Объект исследования – ИСУ ТГНГУ.

Предмет исследования – инженерно-педагогический состав института

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

Во введении описывается актуальность темы, формулируются цель и задачи, предмет и объект исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы профессионального обучения и продвижения управленческих кадров, подготовка, переподготовка кадрового состава, повышение квалификации кадров, сущность карьеры и карьерного роста, ее развитие.

Во второй главе представлена характеристика ТГНГУ, анализ профессионального инженерно-педагогического состава института, сделаны выводы и рекомендации.

В заключении делаются основные выводы по исследованию.

Список использованных источников состоит из 32 наименований.

##### СОДЕРЖАНИЕ

##### СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ВВЕДЕНИЕ

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

1.1 Подготовка и переподготовка управленческих кадров в фирме

1.2 Организация повышения квалификации управленческих кадров

1.3 Сущность карьеры и карьерного роста

1.4 Развитие карьеры руководителя

2 АНАЛИЗ ПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВЛИФИКАЦИИ НА БАЗЕ ИНСТИТУТА СЕРВИСА И УПРАВЛЕНИЯ ТЮМГНГУ

2.1 Общая характеристика Института Сервиса и Управления ТГНГУ

2.2 Анализ профессионального состава инженерно-педагогических работников

2.3 Выводы и рекомендации

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

##### СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

##### ИСУ - Институт Сервиса и Управления

НТП - Научно - технический прогресс

ТГНГУ – Тюменский Государственный Нефтегазовый Университет

##### ВВЕДЕНИЕ

Подготовка, повышение квалификации и продвижение управленческих кадров в фирме, в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией. Система бизнес образования исходит из того, что качество обучаемогог персонала для работ организации самым непосредственным образом связано с качеством управления и значит с эффективностью работы организации, в чем и заключается актуальность данной темы.

Повышение квалификации на предприятии - практически непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, например концепции «обучающегося предприятия», так и в стандартных подходах… как например, различные семинары, обучение в институтах повышения квалификации высшего персонала или переподготовка рабочих.

Цель работы: проанализировать роль подготовки, переподготовки и продвижения управленческих кадров.

Задачами являются:

Определить аспекты подготовки и переподготовки управленческих кадров;

Рассмотреть организацию повышения квалификации кадров;

Изучить сущность карьеры и карьерного роста;

Рассмотреть этапы карьеры руководителя.

Объектом исследования является ИСУ ТГНГУ.

Предметом исследования инженерно-педагогический состав института.

В первой главе рассмотрены теоретические основы профессионального обучения и продвижения управленческих кадров, подготовка, переподготовка кадрового состава, повышение квалификации кадров, сущность карьеры и карьерного роста, ее развитие.

Во второй главе представлена характеристика ТГНГУ, анализ профессионального инженерно-педагогического состава института, сделаны выводы и рекомендации.

В работе автор опирается на нормативно – правовые акты …, научные труды российских и зарубежных учёных. При написании дипломной работы использованы следующие источники: учебная литература, периодические издания, справочно-поисковые системы. Дипломная работа выполнена на отделении финансов и управления.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

1.1 Подготовка и переподготовка управленческих кадров в фирме

Традиционная модель подготовки и переподготовки управленческих кадров начала формироваться еще в 70-е годы прошлого столетия и нашла свое выражение в двух основных формах:

рационализация (эксперименты управления), представляющая собой выполнение учебными и отраслевыми институтами консалтинговых проектов по проблемам совершенствования управления предприятиями.

Обучение руководителей, которое ознаменовало собой открытие специальностей в сфере управления.

Появление данной модели было обусловлено существенным отрывом практической деятельности в области управления от научных разработок в указанной сфере. Помимо этого, еще одной причиной, повлиявшей на необходимость создания целостной формы подготовки и переподготовки управленческого персонала, стало то, что производство предъявляло высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков руководителей, обеспечение ими оперативного внедрения новейших технических, организационных идей в практику деятельности предприятия.

В основе рассматриваемой модели подготовки и переподготовки управленческого персонала лежит так называемая концепция «специализированного обучения», имеющая своей главной целью передачу менеджерам необходимых им знаний в рамках проведения краткосрочных или среднесрочных учебных курсов. В настоящее время подобный подход не может быть признан полностью целесообразным, хотя некоторые аспекты данной модели, безусловно, могут и должны быть использованы при подготовке современных менеджеров.

Таким образом, традиционная форма имеет как положительные, так и отрицательные черты, которые будут рассмотрены ниже:

Позитивными аспектами рассматриваемой модели могут быть названы:

наличие специализированных структур, занимающихся вопросами подготовки и переподготовки управленческого персонала;

тесное сотрудничество промышленных предприятий с учебными заведениями;

быстрота и оперативность обучения;

навыки работы с большими группами обучающихся.

Однако помимо положительных аспектов традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала, как было указано выше, обладает и негативными чертами, к которым, относятся:

периодичность и бессистемность обучения;

коллективная ориентированность обучения;

недостаточное внимание к инновационным разработкам западных деятелей и практиков;

подготовка управленцев, но не лидеров;

отсутствие четкой системы оценки эффективности проведенного обучения

Для того чтобы традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала соответствовала требованиям, предъявляемым современной ситуации на рынке, необходимо произвести ее модернизацию, а точнее, использовать ее положительные аспекты наряду с инновационными достижениями в области обучения руководителей. Современные быстро меняющиеся условия рынка заставляют менеджеров оперативно реагировать на них, внося коррективы в свою деятельность. Однако это невозможно без постоянного совершенствования профессиональных навыков и личностных качеств управленцев, что обуславливает необходимость постоянного непрерывного обучения, которое, во- первых, должно быть информационно насыщенно; во-вторых, должно представлять собой последовательность курсов, программ, взаимодополняющих и развивающих друг друга, то есть, определенную систему; в-третьих, должно основываться на сочетании традиционных методов обучения и новейших разработок; в-четвертых, должно позволять производить оценку эффективности материальных и временных затрат.

Только в этом случае рассматриваемая модель может быть полноценно использована для обучения высококлассных специалистов в области управления организациями.

* 1. Организация повышения квалификации управленческих кадров

Без роста профессиональных знаний невозможно повышение коэффициента деловой активности руководителей. При этом специальные знания морально устаревают все быстрее. Научный прогресс охватывает не только технические области исследований, он приобретает системный характер. Задачей лидера начала ХХI в. становится использование технологии менеджмента – особенно в той его части, которая касается методик повышения эффективности организации. Не последнее место среди таких методик занимает собственно повышение квалификации персонала – образно говоря, «экономическая педагогика»/

Повышение квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании, что находит проявление в следующем:

в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек.

Повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров;

обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

В свою очередь, работник в процессе обучения получает следующие преимущества:

расширение карьерных перспектив как внутри, так и за переделами организации;

более высокую удовлетворенность своей работой;

повышение самооценки;

повышение квалификации и профессиональной компетентности.

Таким образом, повышение квалификации работников в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией.

Однако российский опыт показывает, что для подавляющего числа компаний до недавнего времени было характерно явно недостаточное внимание к обучению персонала. Это связано, прежде всего, с тем, что обучение работников не рассматривается компаниями как один из самых значительных ресурсов в повышении эффективности их работы.

Вместе с тем современная система бизнес-образования исходит из того, что качество обучения персонала для любой организации самым непосредственным образом связано с качеством управления, а значит, и с эффективностью работы компании, и с уровнем ее конкурентоспособности. Особенно возрастает роль обучения в условиях организационных изменений, когда старые подходы к работе, старые управленческие схемы не только становятся менее действенными, но часто оказывают отрицательное воздействие на эффективность труда. В то время как повышение квалификации, как приобретение знаний, навыков и умений, позволяет достичь цели за более короткий срок, поскольку направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний и рост мастерства по имеющейся у работника профессии. Особенность повышения квалификации состоит еще 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.

Одним из сдерживающих факторов развития системы повышения квалификации является экономия на затратах организации по управлению персоналом. Этот фактор оказывает существенное влияние на политику компаний в части развития ее персонала. Однако, стремясь к максимальной экономии, компании не используют все имеющиеся в арсенале системы повышения квалификации ресурсы. Так малоазартным и эффективным способом повышения квалификации персонала являются внутренние тренинговые программы. Среди современных форм повышения квалификации внутри организаций в последнее время значительно повышается роль корпоративных тренингов.

Корпоративный тренинг представляет собой подготовку и развитие навыков персонала для эффективной работы в конкретной организации. Конкретная задача корпоративного тренинга - вклад в рост прибыли компании, повышение эффективности ее работы.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересовать кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является основной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

В системе повышения квалификации на производстве существуют жесткие экономические критерии, она ориентируется на конечный практический результат, осуществляется тщательный контроль и обязательно оценивается эффективность каждой программы. Повышение квалификации осуществляется в двух основных формах тренировки профессиональных навыков и развития работников. В последнем случае обычно предполагается подготовка к следующей должности.

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний, переподготовкой работников. Считается, что переподготовить работника дешевле, чем заменить его.

Таким образом:

1. подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой жизни.

2. предприятия должны рассматриваться затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволят наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

3. подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо создать климат, благоприятствующий обучению.

4. обучение полезно и нужно в трех случаях:

а) когда человек поступает на работу;

б) когда работника назначают на новую работу;

в) когда установлено, что у работника не хватает определенных навыков для работы.

1.3 Сущность карьеры и карьерного роста

В самом общем смысле карьера- это движение сотрудника по позициям организационной структуры компании.

Карьера — это последовательность этапов развития человека в профессиональных сферах жизни, являющихся результатом его осознанной позиции и поведения, характеризующиеся постоянной динамикой и направленные на достижение целей профессиональной деятельности (профессионального развития)/

Карьерный путь – это движение сотрудника внутри компании с заданными начальными условиями (стартовой должностной позицией) и общим пониманием направления к дальней цели – развитию

Выбор того или иного вида карьеры часто не зависит только от сотрудника – компания в своих программах кадрового резерва обычно принимает планы развития персонала, опираясь на логику замещения и взаимозависимости должностей, а неконкретных лиц, находящихся в данный момент на этих должностях.

Эффективность профессиональной деятельности, по мнению многих авторов, тесно связана с успехом человека в профессии, а следовательно, с его карьерой. Поэтому, на наш взгляд, в качестве предметной фиксации профессиональной социализации следует рассматривать профессиональную карьеру.

Несмотря на то, что общепризнанного определения термину «карьера» нет, все же большинство авторов обращают свое внимание на следующие факты:

как правило, выбор карьеры связан с целями, желаниями и установками индивида;

существенной составляющей понятия карьеры является фактор прогрессивного развития, в результате которого происходит рост знаний, умений, навыков;

критерии достижения «высшей точки карьеры», как правило, меняются на протяжении всей жизни человека;

карьера представляет собой ряд сменяющих друг друга этапов;

результатом карьеры является достижение, во-первых, высокого статуса или должности, во-вторых, успеха в профессиональной деятельности.

Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и, главное, — со своими собственными целями, желаниями и установками.

В литературе описано несколько возможных факторов, влияющих на выбор человеком своей будущей профессии.

Традиция — вопрос о выборе не возникал в силу традиций и обычаев выбора профессии, принятых в семье.

Случай — выбор произошел случайным образом в силу некоего значимого события, повлиявшего на выбор будущей профессии.

Долг — выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.

Целевой выбор — выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения.

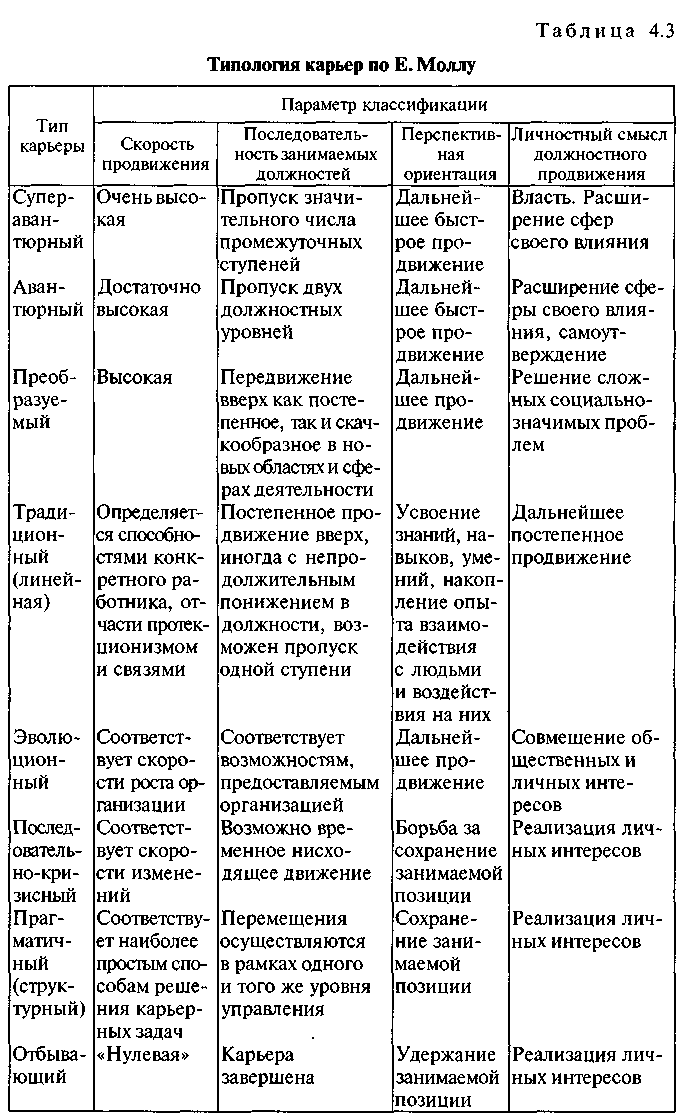
Дж. Холланд исследовал особенности выбора карьеры людьми и в результате выделил шесть типов личности, в зависимости от выбора ими профессиональной деятельности.

Каждый тип является идеализацией, гипотетической конструкцией для описания определенной группы людей, обладающих сходными личностными и профессиональными признаками. Типологические особенности личности являются результатом взаимодействия множества факторов: культурных и личностных. К таким факторам, в частности, относятся влияние семьи, родителей, значимых людей, квалификация и опыт предыдущей работы и т. д.

Так под влиянием этих факторов личность предпочитает одни и отвергает другие виды профессиональной деятельности и социальной активности. В зависимости от выбранной деятельности у личности формируются интересы. Эти интересы ведут к развитию определенных способностей. И, наконец, интересы и способности формируют личностные диспозиции, которые определяют дальнейшую профессиональную жизнь человека. Основанием карьеры является стремление человека достичь положения, позволяющего ему наиболее полно и свободно достигать своих целей, удовлетворять желания и потребности. Это может быть стремление к самореализации, самосовершенствованию, к лидерству, признанию, высокому уровню доходов, получению интересной работы, уверенности в завтрашнем дне и т.д. Движение к цели связано с эффективным освоением среды жизнедеятельности, которая может поддержать карьерную активность. Освоение карьерной стратегии означает готовность человека к деятельности в изменяющихся условиях, к оптимальному использованию движущих механизмов и ослаблению действий любых факторов сдерживания и сопротивления. При таком понимании карьерной стратегии, стратегической целью является обеспечение продвижения карьеры. Традиционно выделяют следующие основания для типологизации карьеры: по характеру, по времени и по возможности осуществления карьеры.

Е. Молл, учитывая четыре показателя карьеры: скорость продвижения по уровням иерархии системы управления, последовательность занимаемых должностей (позиций), личностный смысл должностного продвижения и перспективная ориентация — выделил восемь типов карьеры, которые в значительной степени описывают карьеру менеджеров (табл. 4.3).

Анализ литературы, посвященной вопросам профессиональной карьеры, свидетельствует, что успешность карьеры обусловливается тремя основными факторами. Во-первых, способностью человека адаптироваться к быстро меняющимся условиям организационной и окружающей среды. Во-вторых, принятием личностью ответственности за развитие карьеры на себя. В-третьих, постоянным стремлением личности к самообразованию. Эти факторы действительно являются важными для людей, ориентированных на построение успешной карьеры. Но, есть еще один момент, он связан с рефлексивным отношением человека к своей карьере. В каком-то смысле это пересекается с умением самому управлять своей карьерой, но только этого, недостаточно. В данном контексте используется термин «рефлексия» в философском понимании как процесс размышления индивида о событиях, происходящих с ним, путем установления между ними причинно-следственных связей. Другими словами, большинство событий, которые происходили на жизненном и профессиональном пути человека, во-первых, были, как правило, запланированы им, а во-вторых, изначально предполагали достижение определенных целей и задач/



Итак, формирование личности профессионала является длительным, сложным процессом, который начинается задолго до вступления человека в профессиональную деятельность. Большое значение в процессе становления профессионала имеет профессиональное обучение, в ходе которого происходит не только овладение знаниями, умениями, навыками, но и достигается определенный уровень личностного и профессионального самосознания. Успешное прохождение профессионального обучения обуславливает адекватный выбор профессиональной карьеры, который основывается на соответствии личностных особенностей человека и условий профессиональной деятельности.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера, как правило, ориентирована либо на специализацию, т.е. постоянное углубление в одну, выбранную в начале профессионального пути, линию движения, либо на транспрофессионализацию — овладение смежными областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности.

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

вертикальной карьеры — должностной рост;

горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;

центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это поможет уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры — временной период развития личности и фазы развития профессионала — периоды овладения деятельностью.

Мы уже не раз отмечали, что большинство авторов считают процесс профессионализации непрерывным. Как только человек достигает определенного уровня профессионализма, он переходит на следующий уровень, у него формируются качественно новые профессионально важные качества. Рассматривая процесс становления профессионала, разные авторы выделяют разные стадии его становления.

А. К. Маркова выделяет следующие уровни профессионализма.

Допрофессионализм. На этом этапе человек осуществляет некоторую деятельность, еще не обладая качествами, свойственными профессионалу. Человек работает, не овладев нормами и правилами профессии, тем более, не достигая в труде высоких и творческих результатов.

Профессионализм. Здесь человек последовательно овладевает качествами профессионала, формируя навыки профессиональной деятельности. По мере развития мотивационной сферы, целеполагания он сознательно выбирает свои цели в труде, повышает профессиональное мастерство, осознавая при этом себя в профессии, развивает себя средствами профессии/

Суперпрофессионализм. Этот уровень характеризует профессиональную деятельность в ее высоких достижениях и творческих успехах. Главной особенностью этого уровня является «выход человека за пределы профессии», творческое обогащение деятельности своим личным вкладом. По мнению автора, «именно этот уровень профессионализма отдельного человека наиболее существенно влияет на прогресс общества».

Непрофессионализм (псевдопрофессионализм). Это уровень, который характеризуется отсутствием необходимых профессиональных знаний, умений и навыков для выполнения профессиональной деятельности. На этом уровне человек внешне осуществляет достаточно активную трудовую деятельность, но при этом наблюдается деформация в становлении его профессионализма, которая может быть выражена в следующей форме:

выполнение неэффективной, не соответствующей нормам деятельности;

осуществление внешне кипучей трудовой деятельности, маскирующей отсутствие профессионализма;

чрезмерное зацикливание на работе, неправомерное сведение всего своего личностного пространства к профессиональному и искажение своего профессионального и личностного развития;

опора на неверные духовно-нравственные ориентиры, с преследованием, например, цели узко личностного индивидуального преуспевания в ущерб другим людям, и т. п.

Послепрофессионализм. На этом уровне человек может оказаться либо просто «профессионалом в прошлом», либо остаться консультантом, наставником, экспертом в своей сфере. Этот уровень помогает человеку обрести новые грани профессионализма, состоящие в духовном обогащении других людей.

Е.А.Климов сгруппировал фазы жизненного пути профессионала следующим образом.

Фаза оптации. В этой фазе человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор.

Фаза адепта. Это фаза, когда человек уже встал на путь приверженности профессии и начинает осваивать ее. В зависимости от профессии эта фаза может быть многолетней или кратковременной.

Фаза адаптации. На этой стадии специалист входит во многие тонкости работы, узнает непривычные для него нормы, регулирующие и поведение, и образ жизни. Таким образом, на этой стадии специалист не только адаптируется к производственной деятельности, тут происходят и некоторые личностные изменения специалиста.

Фаза интернала. Здесь интернал — это уже опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться со своими профессиональными функциями, и это признается его коллегами.

Фаза мастерства. Находясь на этой стадии развития, работник может решать любые и простые, и самые трудные профессиональные задачи, с которыми могут справиться далеко не все коллеги. На этой стадии человек обладает своим индивидуальным профессиональным стилем деятельности.

Фаза авторитета. Это уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами мастер своего дела.

Фаза наставничества. Это человек, у которого не просто опыт «за плечами», а который «обрастает» единомышленниками, учениками и последователями.

Переход от одного уровня профессионализма к другому и движение внутри уровней протекает у большинства специалистов как последовательное овладение разными этапами становления профессионала, которые могут проявляться как последовательно, так и параллельно друг с другом. Относительно высокие уровни могут сосуществовать с более низкими, что в целом можно охарактеризовать как своеобразный и неповторимый путь конкретного человека.

Планирование карьеры - это одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Планирование карьеры представляет собой процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Одним из условий карьеры является продвижение по службе. Оно определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом, исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Вопросы условий оптимального профессионального развития, совокупности личностно-деловых и профессиональных характеристик, обеспечивающих эффективную карьеру, последнее время все больше и больше интересуют исследователей. Человек включен в мир, постоянно меняющийся за счет внешних и внутренних изменений, и, следовательно, он вынужден непрерывно двигаться и адаптироваться в нем. Отсюда и понимание карьеры как активного продвижения. Человек, делающий карьеру, должен обладать огромным потенциалом, мотивацией достижения и внутреннего развития, интересом к своей деятельности.

Оценка людьми своей эффективности обусловливает во многом выбор ими сфер профессиональной деятельности. Люди, как правило, склонны избегать как тех ситуаций, так и тех видов деятельности, в которых, по их мнению, их возможности и способности недостаточны. В соответствии с этим мировая практика построения систем общего и профессионального образования предполагает работу над развитием человека как профессионала в двух социально личностных планах. С одной стороны, осуществляется формирование необходимых профессиональных знаний, способностей и умений, а с другой — профессиональное развитие личности, включающее развитие профессиональной карьеры, формирование жизненных планов, а также соответствующих им интересов и мотивов к конкретному виду профессиональной деятельности.

Анализ литературы по вопросам профессиональной карьеры показывает, что успешную карьеру человека, помимо наличия определенных навыков, знания и умений или определенного типа идентификации с профессией, связывают с тремя основными факторами. Во-первых, со способностью человека адаптироваться к быстро меняющимся условиям организационной и окружающей среды. Во-вторых, с возложением ответственности за развитие карьеры не на организацию, а на человека, который сам должен управлять этим процессом. В-третьих, у человека должно быть постоянное стремление к самообразованию. Эти факторы действительно являются важными для людей, ориентированных на построение успешной карьеры.

Планирование и подготовка резерва руководителей современные организации создают специальные системы подбора и перемещения, будущих руководителей и рассматривают управление ими как стратегически важную задачу.

Система подготовки резерва руководителей объединяет три основных процесса:

1. Выявление сотрудников организации, обладающих потенциалом для занятия руководящей должности;
2. Подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
3. Обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждение в ней нового сотрудника.

Большинство организаций при работе с резервом руководителей выделяют две группы – преемников или дублёров и молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Преемники или дублёры – это кандидаты на замещение определённых ключевых должностей компании, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшее время. Но подготовка преемников представляет собой сложный процесс, и далеко не все современные организации эффективно управляют этим процессом, многие до сих пор решают проблему преемственности в момент освобождения ключевой должности.

Определение ключевых должностей. Это первый этап в работе с резервом. Как правило, ключевыми являются должности руководителей организации, но иногда ключевые должности могут оказаться и на более низких ступенях организационной иерархии. Их число и конкретный состав зависит от размеров и специфики организации. Так же руководству необходимо представлять, как ситуация изменится в течении следующих лет. Это особенно актуально в современных условиях быстрых организационных изменений, вызванных конкуренцией и ускорившимся технологическим прогрессом.

И последнее, что нужно сделать на этом этапе – подготовить план освобождения ключевых должностей. Для этого отдел кадров совместно с руководителем должны проанализировать сложившуюся ситуацию с учётом возраста, перспектив продвижения, личных интересов, состояния здоровья сотрудников, занимающих ключевые должности, и определить сроки освобождения каждой из них. Подготовленный план ляжет в основу управления подготовкой преемников.

Определение характеристик будущих руководителей. Этот этап играет исключительно важную роль во всём процессе подготовки резерва. Без понимания того, какими качествами должны обладать занимающие ключевые должности руководители, организация не может эффективно определить потенциальных преемников, подготовить планы их развития и оценить готовность занять планируемую должность.

При планировании резерва портрет руководителя складывается из множества характеристик. Очень важно учитывать такие положительные черты руководителей как: стратегическое мышление; организованность; коммуникабельность; умение выступать перед публикой, управлять конфликтами и деловыми взаимоотношениями; способность адаптироваться; а так же лидерство и многое другое. И каждая организация должна составить свой портрет «идеального руководителя», который наиболее соответствует её особенностям. Помощь в решении этой проблемы могут оказать консультанты, специализирующиеся в области подготовки руководителей и специально занимающиеся вопросами управленческого прогнозирования.

Отбор кандидатов. Обор производится применительно к конкретной ключевой должности с учётом трёх основных критериев:

Соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности. Наиболее простым методом определения соответствия является метод экспертных оценок.

Результатов работы в занимаемой в данный момент должности и занимаемых ранее должностях.

Степени готовности кандидата. Определение степени готовности является наиболее трудным моментом в отборе кандидатов. Часто здесь требуется особое чутьё, которое вырабатывается многолетним опытом работы.

Общий список преемников, как правило, является конфиденциальным, доступ к нему имеют только руководитель организации и директор по человеческим ресурсам.

Подготовка планов развития производится на основе сопоставления характеристик каждого резервиста с портретом идеального сотрудника для данной должности.

Существуют два основных метода проведения подобной оценки – тестирование и экспертные оценки. Тестирование позволяет провести всестороннюю и достаточно объективную оценку преемников, однако требует разработки специальных тестов. Второй метод заключается в оценке экспертами индивидуальных характеристик кандидата по каждой из составляющих портрет идеального сотрудника. В качестве экспертов выступают хорошо знающие преемника сотрудники организации: его непосредственный руководитель, коллеги, директор по человеческим ресурсам, и т.д.

План развития должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию показателей по которым кандидат не соответствует стандартам «идеала», а так же сроки их реализации.

Реализация планов подготовки преемников требует участия всех трёх сторон – самого сотрудника, отдела человеческих ресурсов и высшего руководства организации. Без активного участия самого преемника, без его мотивации и усилий самый совершенный план подготовки обречён на неудачу. А руководство должно мотивировать его на активное участие, так как реализация плана требует от приемника дополнительных затрат времени, интеллектуальных и физических усилий. Так же руководители располагают необходимыми для развития ресурсами, принимают решение о назначении на должность. Роль отдела человеческих ресурсов состоит в осуществлении общего контроля за процессом подготовки преемников и привлечении внимания высших руководителей к этому стратегически важному для организации процессу.

Оценка прогресса развития. Ежегодно (в некоторых организациях чаще) руководитель организации совместно с директором по человеческим ресурсам проводит формальную оценку прогресса каждого из преемников. В ходе оценки происходит детальное обсуждение работы преемника в занимаемой должности, реализации плана индивидуального развития, а так же оценка степени готовности занять ключевую должность.

Назначение на должность. В случае освобождения ключевой должности руководство организации проводит обсуждение готовности преемников, принимает решение о назначение. При определении готовности преемника учитываются результаты реализации плана развития, работа в занимаемой должности, авторитет в организации и т.д. Знания людей, опыт, интуиция руководителей позволяют сделать правильный вывод и принять правильное решение. А осуществление постоянного контроля за развитием преемников, регулярное обобщение информации об их достижениях и недостатках позволяет сделать это решение более обоснованным.

Подготовка преемников является эффективным средством оптимизации использования персонала организации, подбора и перемещения руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а на этой основе повышения эффективности работы всей организации.

1.4 Развитие карьеры руководителя

В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется профессиональной карьерой. А последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой в организации.

Для одних людей карьера становится результатом многолетних трудов и усилий. Однако для большинства, карьера – это набор случайностей. Понятно, что для успешного развития карьеры недостаточно одного желания человека. Для продвижения «вверх по карьерной лестнице» необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определённый элемент везения. Чтобы свести все эти компоненты воедино, человеку необходима внешняя помощь. А в современном мире важнейшим источником поддержки сотрудника в развитии карьеры становится организация, в которой он работает. Естественно, что планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации дополнительных усилий, но в то же время даёт целый ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

Для сотрудника это означает:

более высокую степень удовлетворённости от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;

более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть кадров;

возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учётом их личных интересов;

планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;

группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Осознание этих и многих других преимуществ побудило руководство многих организаций задуматься над созданием системы управления развитием карьеры своих сотрудников.

Наиболее распространённой системой является система партнёрства по планированию и развитию карьеры. Партнёрство предполагает сотрудничество трёх сторон – работника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов. Работник несёт ответственность за планирование и развитие собственной карьеры. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. А отдел человеческих ресурсов осуществляет общее управление процессом развития карьеры в организации. Специалисты этого отдела формируют заинтересованность сотрудника в развитии карьеры, и предоставляют инструменты для начала управления собственной карьерой. Сотрудник, со своей стороны, должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, и определить, является ли данный план развития карьеры реалистичным и сопоставимым с его возможностями. Многие организации, в таких случаях, проводят специальное тестирование для выявления сильных и слабых сторон своих сотрудников, а результаты оказывают существенную помощь в планировании карьеры.

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. При этом необходимо иметь в виду весь набор условий, делающих это возможным:

результаты работы в занимаемой должности;

профессиональное и индивидуальное развитие;

эффективное партнёрство с руководителем;

заметное положение в организации.

Управление развитием карьеры является сложным, требующим значительных ресурсов процессом. К сожалению, само по себе наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворённость работников, текучесть кадров, а так же ограничивает способность организации эффективно заполнять вакантные должности/

С другой стороны, многие сотрудники рассматривают свои отношения с организацией как временный союз. И пытаются планировать свою карьеру в глобальном масштабе, а работу в рамках одной организации рассматривают как один из шагов к конечной цели. Их интерес состоит в увеличении собственной ценности на внешнем рынке труда. Естественно, что долговременное планирование карьеры внутри организации в этом случае практически лишено смысла.

1. АНАЛИЗ ПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВЛИФИКАЦИИ НА БАЗЕ ИНСТИТУТА СЕРВИСА И УПРАВЛЕНИЯ ТЮМГНГУ
   1. Общая характеристика Института Сервиса и Управления ТГНГУ

Тюменский государственный коллеж профессионально-педагогических технологий был образован в 1997 году. И путем присоединения 1 января 2008 года к Тюменскому Нефтегазовому университету был реорганизован и стал называться Институт Сервиса и Управления

Институт Сервиса и Управления занимается образовательной деятельностью. Он состоит из 7 отделений: начальное профессиональное отделение, общеобразовательное отделение, отделение сервиса, отделение финансов и управления, отделение экономики и бухгалтерского учета, отделение информационных технологий, вычислительной техники и юридическое отделение которые проводят подготовку по следующим специальностям: Банковское дело, Менеджмент (по отраслям), Налоги и налогообложение, Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям), Парикмахерское искусство, Правоведение, Право и организация социального обеспечения, Моделирование и конструирование швейных изделий, Программное обеспечение вычислительной техники и автоматизированных систем, Автоматизированные системы обработки информации и управления (по отраслям)

Со следующего учебного года институт открывает подготовку еще по трем специальностям: маркетинг (по отраслям), реклама, дизайн (по отраслям).

2.2 Анализ профессионального состава инженерно-педагогических работников

На примере института можно проанализировать, как проводится подготовка и повышение квалификации инженерно-педагогических работников. Для анализа будут браться последние три года, то есть 2005-2006, 2006-2007, 2007-2008 учебные года.

Так в 2005-2006 году преподаватели проходили курсы: «Интернет-образование», «Общеобразовательные инновации в профессиональной подготовке кадров», «Методология оценки качества деятельности образовательного учреждения». А также следующие семинары: Мотивация учебной деятельности студентов, Методика преподавания финансовых и политологических дисциплин. А в 2006-2007 некоторые преподаватели нашего института проходили стажировку даже за рубежом (в Германии).

На базе института в течение учебного года проходили курсы с привлечением специалистов регионального центра Сети Консультант Плюс ООО «полное право» по обучению преподавателей и сотрудников пользованию справочной правовой системой «Консультант Плюс» при повышении квалификации преподаватели совершенствуют имеющиеся навыки; осваивают новые, более сложные работы и навыки, а также осваивают новую технику и технологии.

Процентное уменьшение доли инженерно-педагогического состава с 7 разрядом за последние три года (рисунок 1.1). В период учебного года преподаватели занимаются научно-методической работой, обобщая свой опыт работы, участвуя в различных мероприятиях, что непосредственно влияет на общий уровень профессионального развития, это можно проследить на приведенных ниже диаграммах.



Рисунок 1.1 Процентное уменьшение 7 разряда за три года

Процентное уменьшение доли инженерно-педагогического состава с 8 разрядом за последние три года (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 Процентное уменьшение 8 разряда за три года

Процентное уменьшение доли инженерно-педагогического состава с 9 разрядом за последние три года (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 Процентное уменьшение 9 разряда за три года

Процентное уменьшение доли инженерно-педагогического состава с 10 разрядом за последние три года (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 Процентное уменьшение 10 разряда за три года

Процентное уменьшение доли инженерно-педагогического состава с 11 разрядом за последние три года (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 Процентное уменьшение 11 разряда за три года

Процентное увеличение доли инженерно-педагогического состава со 2 категорией за три года (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 Процентное увеличение 2 категории за три года

Процентное увеличение доли инженерно-педагогического состава со 1 категорией за три года (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 Процентное увеличение 1 категории за три года

Процентное увеличение доли инженерно-педагогического состава с высшей категорией за три года (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 Процентное увеличение высшей категории три года



Рисунок 1.9 Сравнительная характеристика инженерно педагогического состава с разрядом и с категорией.

В приведенных выше диаграммах представлены данные, отражающие уменьшение доли инженерно-педагогических работников с разрядом, и увеличение доли работников с категорией.

В связи с присоединением колледжа к ТГНГУ и переименованием колледжа в ИСУ произошли значительные структурные преобразования и проанализировать продвижение инженерно-педагогического состава не предоставляется возможным.

2.3 Выводы и рекомендации

Исходя из вышеизложенного материала, на примере ТГНГУ, можно сделать следующие выводы:

повышение уровня образования каждого отдельного сотрудника, ведет к общему повышению качества работы института;

уменьшение доли инженерно-педагогических работников с разрядом, ведет к увеличению доли работников с категорией;

повышая разряд и категорию, инженерно-педагогический состав становится более востребованным в своей отрасли;

повышение квалификации является одним из мотивирующих факторов сотрудников к получению более высокой заработной платы;

поездки за границу дают возможность сотрудникам института получить новые навыки работы в сфере управления и образования и тем самым закрепить принципы обучения по новым технологиям;

за последние три года наблюдается уменьшение 7, 8, 9, 10, 11 разрядов;

наблюдается увеличение сотрудников с 2-ой, 1-ой и высшей категориями;

в связи с открытием новых специальностей преподавательский состав должен повышать свое образование.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Подготовка кадров заключается в обучении трудовым навыкам, нужным для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации нужно создать климат, благоприятствующий обучению. В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективной компании попросту невозможно без продуманной системы повышения квалификации кадров… причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена.

Следует признать, что акценты современной экономики постепенно смещаются от «механической экономики» производства к «информационной экономике», то есть такой экономической системе, которая построена, прежде всего, на высококвалифицированных специалистах, профессионалах в своих отраслях. Излишне будет добавлять, что высокая квалификация любого специалиста – это результат, складывающийся из опыта работы, образования и непрерывной работы над собой. Помощь в этом процессе – этическая задача любого менеджера по персоналу.

На плечи менеджера по персоналу ложится, возможно наиболее трудная задача управления. Управление людьми, теми самыми людьми, на которых держится любая успешная организация – задача совершенно иного порядка. Эффективному менеджеру по персоналу необходимо сочетать математическое искусство управления с качествами профессионального психолога.

В связи с этим следует упомянуть о несомненной связи между вопросами мотивации персонала и повышения его квалификации. Если говорить упрощенно, то в качестве основной задачи менеджера по персоналу можно рассматривать такую формулировку: «Добиться того, чтобы персонал был заинтересован в постоянном совершенствовании своих профессиональных качеств – при условии, что это пойдет на благо компании и явится для работников дополнительным стимулом к работе на данную компанию». Даже в этом (весьма примитивном) варианте становится понятно, что менеджер по персоналу должен буквально балансировать на стыке интересов работника и потребностей организации. Стоит нарушить баланс в пользу работника – и неизбежно увеличение «утечки кадров». В пользу организации – и со временем предприятие перестанет соответствовать требованиям современности. Ежедневно находить для этой головоломки все новые и новые решения – обычная работа хорошего менеджера по персоналу.

Исходя из проведенного анализа на примере ИСУ ТГНГУ, можно сделать выводы:

уменьшение доли инженерно-педагогических работников с разрядом, ведет к увеличению доли работников с категорией;

повышение квалификации отдельного работника является важным фактором в достижении целей всего института;

Таким образом, можно констатировать, что система повышения квалификации кадров абсолютно необходима любой организации, желающей войти в новую экономическую систему как равноправный участник.

Процентное уменьшение доли инженерно-педагогического состава с 7 разрядом за последние три года (рисунок 1.1). В период учебного года преподаватели занимаются научно-методической работой, обобщая свой опыт работы, участвуя в различных мероприятиях, что непосредственно влияет на общий уровень профессионального развития, это можно проследить на приведенных ниже диаграммах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базарова Т.Ю, Еремина Б.Л, Управление персоналом. М., 1998, стр. 237-242.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала, М., 1998. Стр. 206-224.
3. Виханский О.С. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1989.
4. Волина В
5. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – Л.: Лениздат, 1989.
6. Герчекова И.А. Менеджмент: Учебник. – М.: Бизнес и биржи, 1994 г., 620 стр.
7. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело Лтд, 1993.
8. Егоршин А.П. Управление персоналу: учебник для ВУЗов 3-е издание Н. Новгород: НИМБЮ 2001г. 270стр.
9. Жуплев А.В. Руководитель и коллектив. – Ставрополь: Кн. изд-во, 1989.
10. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. – М.: Наука, 1988
11. Кибанов А.Я Управление персоналом организации. Учебник. / 2-е издание, дополнено и переработано – М.:-ИНФРА – М.2002г. 636стр.
12. Коротков Э Ховард К.,. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства./Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 1996г. 224стр.
13. Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность.   
    М., 1996.
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М., 1999. Стр.169-177.
15. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. – М., 1993.
16. Перачев. В.П Руководство персоналом организации..– Москва, 1998 г., 447 .
17. Плешин И.Ю.. Управление персоналом. Спб, 1995. Стр. 74-77
18. Полякова Н.А. Основы научной организации труда на предприятии: Учебное пособие для высшей школы...– М.: Профиздат, 1987 г., 2875 стр.
19. Поршнева А.Г. Управление организацией: Учебник /под ред.. З.П. Румянцевой – 2-е издание, Москва, 1999 г., 282 стр.
20. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989.
21. Пукас Г.К Организация и методика производственного обучения рабочих: Методические указания работникам отделов технического обучения Днепропетровск, 1987 г., 305 стр.
22. Румянцева,Н.А. Саломатина, Кибанов. Управление оргазацией. М., 1999. Стр. 428-445.
23. Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве. – М.:Педагогика 1992г. 112стр.
24. Сибирякова. М.М. Формы и методы обучения рабочих на предприятии: Методическое пособие для преподавателей теоретического обучения под ред.– Свердловск, 1988 г., 115 стр.
25. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? – М.: «АО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1995.
26. Сымыгин, С.И Л.Д. Столяренко. Менеджмент персонала. Р-н-Д., 1997. Стр. 122-125.
27. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело,1995.
28. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 1992.
29. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 1996.
30. Черкасов Г.Н., Громов Ф.А. Условия труда: анализ и пути совершенствования. – М.: Профиздат, 1974 г., 176 стр.
31. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – М.:2002 г.,355стр..
32. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: Теория и практика. – М.: Наука, 1993.