## ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему:

**Управление профессиональным развитием персонала**

Москва 2010 г.

**Аннотация**

Дипломная работа посвящена таким аспектам профессионального развития персонала, как обучение персонала и планирование и подготовка резерва руководителей.

Объектом исследования является Тюнинг ателье – структурное подразделение предприятия ООО «Стройинвест».

Работа включает введение, три главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

В первой главе представлены результаты изучения теоретических основ систем обучения, адаптации, планирования и развития карьеры как направлений профессионального развития персонала.

Во второй главе проведен анализ системы управления персоналом в Тюниг-ателье в целом и управления профессиональным развитием в частности.

В третьей главе предложены рекомендации и разработана программа профессионального развития сотрудников в исследуемой организации.

Заключение содержит общие выводы.

Список литературы включает 44 источника.

**Содержание**

[Введение 5](#_Toc259558920)

[Глава 1. Управление профессиональным развитием персонала как функция системы менеджмента 8](#_Toc259558921)

[1.1. Понятие профессионального развития и профессиональной адаптации персонала 8](#_Toc259558922)

[1.2. Обучение как направление профессионального развития персонала 24](#_Toc259558923)

[1.3. Планирование и развитие карьеры как направление профессионального развития персонала 39](#_Toc259558924)

[Глава 2. Анализ системы работы с персоналом в «Тюнинг ателье» 47](#_Toc259558925)

[2.1. Общая характеристика деятельности организации 47](#_Toc259558926)

[2.2. Анализ системы управления развитием персонала в Тюнинг ателье 52](#_Toc259558927)

[2.3. Особенности развития профессионализма работников сферы услуг 58](#_Toc259558928)

[Глава 3. Предложения по совершенствованию управления профессиональным развитием персонала в Тюнинг-ателье 64](#_Toc259558929)

[3.1. Построение системы управления профессиональным развитием в организации 64](#_Toc259558930)

[3.2. Программа профессионального развития сотрудников 68](#_Toc259558931)

[3.3. Возможные направления совершенствования обучения персонала на предприятии Тюнинг-ателье 71](#_Toc259558932)

[Заключение 76](#_Toc259558933)

[CПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 79](#_Toc259558934)

[Приложения 83](#_Toc259558935)

Введение

Неотъемлемой частью системы управления персоналом является развитие человеческих ресурсов, основная идея которого заключается в представлении затрат на обучение не как безвозвратных расходов, а как прибыльных капиталовложений в человеческий капитал.

Развитие является стратегической функцией кадрового ме­неджмента. В настоящее время в теории и практике вопрос о сущ­ности понятия "развитие" исследован недостаточно. В практической деятельности в сфере управления кадрами организации под развитием понимают обучение персонала. Развитие является ве­дущим фактором системы образования человека, персонала орга­низации наравне с обучением и воспитанием. Все это обусловливает **актуальность** нашего исследования.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты яв­ляются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудни­ков, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производи­тельности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Помимо непосредственного влияния на фи­нансовые результаты капиталовложения в профессиональное разви­тие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профес­сионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания про­фессиональных знаний.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессио­нальными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в дей­ствительности. Определение потребностей в профессиональном раз­витии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела профессионального развития, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяе­мое ее положением в организации и ролью в процессе профессио­нального развития.

Эффективность деятельности предприятия зависит не столько от накапливания и использования уже найденных решений, сколько от развития собственных навыков решения возникающих вопросов, от способности персонала организации обучаться на собственном опыте.

Авторы многих публикаций и учебников по управлению персоналом рассматривают понятия «развитие персонала» и «профессиональное обучение» как синонимичные. Однако существует и другой подход. Многие специалисты выделяют профессиональное обучение как одну из областей более широкой сферы развития человеческих ресурсов, в которую помимо обучения, входят:

• планирование и развитие карьеры (профессиональный рост);

• планирование и подготовка резервов руководителей;

• развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом;

• организационное развитие.

В своей дипломной работе мы остановимся на таких аспектах профессионального развития, как обучение персонала и планирование и подготовка резерва руководителей.

**Объектом** нашего исследования является Тюнинг ателье – структурное подразделение предприятия ООО «Стройинвест».

**Предмет исследования** – система управления профессиональным развитием персонала.

В качестве **цели исследования** мы видим изучение проблем и возможностей построения системы профессионального развития персонала сферы услуг.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**:

1. Изучены теоретические основы систем обучения, адаптации, планирования и развития карьеры как направлений профессионального развития персонала.
2. Проведен анализ системы управления персоналом в Тюниг-ателье в целом и управления профессиональным развитием в частности.
3. Предложены рекомендации и разработана программа профессионального развития сотрудников в исследуемой организации.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что разработанная программа может быть в перспективе с успехом применена на анализируемом предприятии.

**Структура работы** включает введение, три главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

Глава 1. Управление профессиональным развитием персонала как функция системы менеджмента

1.1. Понятие профессионального развития и профессиональной адаптации персонала

**Профессиональное развитие** – это процесс, в результате которого человеку удается сохранить качество и уровень своих профессиональных навыков и умений в течение всей своей жизни. Другими словами, недостаточно стать профессионалом один раз. Чтобы оставаться профессионалом, необходимо постоянное профессиональное развитие личности.

Вот одно из определений профессионального развития: **это систематическое подкрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника[[1]](#footnote-1).**

Профессиональное развитие должно быть не обязанностью или формальностью, а образом мышления, полезной привычкой. С точки зрения общественных интересов, профессиональное развитие человека можно также рассматривать как один из пунктов кодекса профессиональной этики: человек, не работающий над собой, не может быть признан профессионалом.

Профессиональное развитие требует от человека осознанного, направленного, активного обучения. Такое обучение отличается от всех остальных форм, поскольку оно не назначено сверху. Человек сам решает, в каком направлении ему необходимо развиваться, какими способами получать информацию, каким образом её осваивать и т.д.

Результативность труда сотрудников организации зависит от совокупности действий администрации, одним из которых является профессиональное развитие, обеспечивающее соответствие и рост потенциала качественных характеристик работников текущим и перспективным требованиям. Профессиональное развитие работника при работе на определенной должности может считаться состоявшимся только при условии его полного удовлетворения своим трудом, так как в противном случае работник не может в полной мере соответствовать требованиям, предъявляемым к нему организацией. Следовательно, управление профессиональным развитием персонала – это процесс целенаправленной реализации стратегии управления человеческими ресурсами, направленной на формирование определенных компетенций сотрудников. Планирование и реализация профессиональной карьеры предполагают взаимодействие профессионального развития и внутриорганизационной карьеры посредством достижения взаимосвязи целей организации и конкретного работника.

Управление профессиональным развитием персонала представляет собой систему, основными подсистемами которой являются:

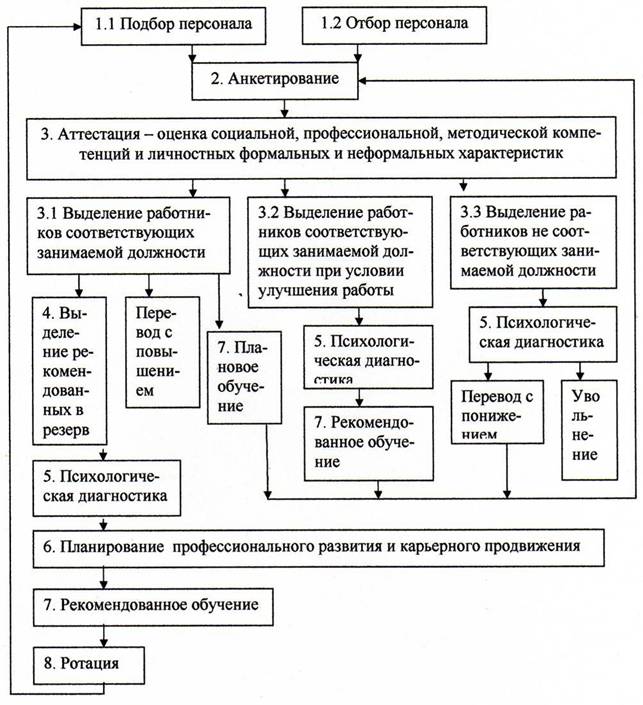
* деловая карьера; обучение персонала;
* мотивация и стимулирование;
* работа с резервом;
* мониторинг развития и аттестация;
* ресурсное обеспечение профессионального развития;
* управление саморазвитием работника.

С процессуальной точки зрения функционирования этой системы, на наш взгляд, можно выделить этапы прогнозирования, планирования, управления, организации, ресурсного обеспечения и экспертизу качества развития профессиональной карьеры сотрудников, заключающуюся в оценке самих работников.

Основная цель развития работников с точки зрения организации – повышение эффективности (максимизация) результатов использования персонала посредством реализации поставленных организацией целей, улучшения производственного потенциала коллектива и социально-психологического климата. С позиции работников организации, профессиональное развитие заключается в формировании и постоянном обогащении личностных характеристик, профессиональных знаний, навыков и умений, которые необходимы им для эффективного исполнения своих должностных функций, прав и обязанностей. Значит, профессиональное развитие есть результат взаимодействия потребностей и требований организации с характеристиками и интересами конкретного работника – только в этом случае этот процесс целенаправлен и результативен. Формирование и изучение карьерного потенциала работника заключается в определении путей служебного роста работника, удовлетворяющих потребность организации в кадрах в нужное время. Таким образом, мы можем представить этапы управления профессиональным развитием сотрудников, следующим образом (рис.1).

В соответствии с рис.1 управление  профессиональным развитием персонала в системе управления персоналом организации в целом состоит в следующем:

     Привлечение,  подбор,  отбор,  оформление  на  работу. При организации мероприятий по подбору и отбору претендентов на работу анализируется содержание предполагаемой работы претендента, пересматривается и  составляется должностная инструкция, формулируются требования к претенденту, определяются источники привлечения кандидатов. При анализе содержания работы посредством  анкетирования  коллег  будущего работника необходимо обратить внимание на следующие вопросы: основная функция рабочего места, качественные и количественные критерии оценки работы, место в иерархии, стиль управления и социально-психологический климат.



***Рис. 1.*** Этапы управления профессиональным развитием персонала в системе управления персоналом организации

     Анкетирование молодых специалистов с целью ознакомления и всех работников с целью оценки социально-психологического климата и выработки предложений по оптимизации  организационной культуры.

     Аттестация персонала каждые 3-5 лет с целью определения степени соответствия компетенций и личностных характеристик сотрудников выполняемой работе и интенсивности рабочей нагрузки, что позволяет определить наиболее подходящие кандидатуры для продвижения и сформировать план обучения персонала.

     Включение в кадровый резерв по разным видам деятельности и времени.

Профессиональное развитие руководителей и специалистов – это процесс, в результате которого заинтересованы как работники, так и организация. В целом обучение организуется с целью обеспечения обучаемых знаниями и навыками, необходимыми для их работы. А развитие включает в себя обучение, рассчитанное на долгосрочную перспективу и выходящее за рамки фактически выполняемой работы.

Для организации управлять профессиональным развитием своих сотрудников значит координировать достижение работниками соответствующих требованиям организации уровней содержания компетенций и личностных характеристик. Управление профессиональным развитием руководителей и специалистов является фактором успешного функционирования организации, так как с одной стороны, свидетельствует о ее заинтересованности в повышении качества своего персонала, а с другой стороны, обуславливает будущий успех всей деятельности организации. Человеческие ресурсы в настоящее время становятся главной составляющей всех бизнес процессов организации и являются залогом ее успешности.

Вообще под профессиональным развитием понимают профессию или профессиональную деятельность в контексте жизненного развития. При этом возможны три аспекта рассмотрения:

1. В институциональном смысле: карьера как формально–бюрократически организованное и иерархически упорядоченное взаимоотношение деятельностей, позиций, работы внутри социальной организации или профессиональной области;

2. В объективном смысле: карьера как фактическое, объективно установленное качество позиций, которые индивид занимает в течение его профессиональной жизни;

3. В субъективном смысле: карьера определяется восприятием и формированием у индивида образцов для следования позициям или профессиям в контексте его жизни, особенно под углом зрения субъективного единства отдельных шагов или фаз развития жизни. Эти аспекты рассмотрения карьеры имеют определенные взаимосвязи.

Институциональные образцы карьеры образуют, например, для индивида, который вынужден следовать институциональным предписаниям в его профессиональном развитии, определенные нормативные рамки и нормативные системы предписаний для реализации и оценивания его собственной карьеры, прежде всего в плане дальнейшего развития его возможностей. Такие социальные нормы и ожидания влияют на временные признаки карьеры, обусловливая, например, время перехода из образовательной системы в производственную сферу или время выхода из профессии. Также и объективная карьера связана с субъективной, так как объективный ход карьеры отражается в субъективном плане, а субъективная карьера проявляется в том, что индивидуальные интенции влияют на пересмотр профессионально–экономических возможностей.

Специфика профессионального развития.

Основной движущей силой профессионального развития является стремление личности к интеграции в социальный контекст на основе идентификации социальным группам и институтам. В различных культурно-исторических и биографических условиях это стремление выражается в ориентациях на разные профессиональные области, характеризующиеся особым предметом труда (горизонтальная ориентация), и на разные квалификационные уровни, обусловленные объемом и качеством общего и профессионального образования (вертикальная ориентация).

На психотехническом этапе развития профессиональной психологии основным выступало понятие профессиональной пригодности человека - по его психофизиологическим показателям (скорость реакции, утомляемость, устойчивость внимания и т.д.) - к конкретной профессии. Осознание важности профессионального обучения для достижения соответствия человека и профессии привело к тому, что стали использоваться основные теоретические конструкты и исследовательская методология психологии общего развития.

Главной структурирующей детерминантой профессионального развития является свойственное той или иной культуре общественное разделение труда. В первобытном обществе, с его естественным разделением труда на мужской, женский и детский труд, профессиональное развитие неиндивидуализировано и допускает прежде всего вертикальную ориентацию (все более качественное овладение операцией, выполняемой всеми). При переходе к охотничеству и рыболовству, затем к земледелию и скотоводству, наконец, к ремесленничеству и торговле появляются возможности не только вертикальной ориентации, но также и горизонтальной, по предметам труда.

Другой детерминантой профессионального развития выступают условия социализации ребенка. В самой популярной в настоящее время концепции Д.Сьюпера даются описания рядов стадий и этапов профессионального развития, различающихся типичными задачами. Здесь в качестве основного механизма профессионального развития рассматривается развитие Я-концепции при соотнесении опыта собственных достижений и личностных проявлений с социальными требованиями, при идентификации значимым другим и проигрывании различных социальных ролей.

**Стадии профессионального развития.**

Для описания определяющих качеств последовательности профессионального развития предлагаются различные стадиальные модели. Для психологических целей наибольшие возможности имеет модель профессионального развития Д. Сьюпера. Пять стадий этой модели (и, соответственно, целей профессионального развития) могут быть представлены в следующем виде.

1) На стадии пробуждения (детство и ранняя юность), за счет предметных и социальных требований и побуждений, идущим от семьи и школьного окружения, развиваются основные профессионально релевантные способности, интересы, оценки. закладываются основы профессиональной Я–концепции. Кроме того ребенок приобретает первые общие профессиональные понятия и представления. Возникающие на этой стадии профессиональные желания еще детерминированы потребностными состояниями и в целом нестабильны или фиксированы на те или иные профессиональные роля нереалистично.

2) На стадии исследования (юношеский возраст, ранняя взрослость) возникает решить в первую очередь следующие задачи: дальнейшее развитие и дифференциация Я–концепции, кристаллизация и специализация профессиональных предпочтений и реализация первого профессионального решения (выбора) в профессиональном или общем (университетском) образовании или в профессиональной деятельности. Для предпрофессионального поведения могут быть выделены следующие характерные признаки:

а. Первоначально случайные, затем сознательные восприятие и исследование профессионального мира и собственных профессиональных возможностей;

б. Рассмотрение профессиональной перспективы и расширение ее возможностей;

в. Принятие реальности, особенно под углом зрения общественных и личностных шансов и рисков.

Надо учитывать, что закономерно возникают различия в профессиональном поведении: различия в уровне готовности к планированию и исследованию, в профессиональной информированности, в компетентности профессиональных решений, в установках на профессиональный выбор.

3) Стадия установления и консолидации начинается, как правило, после завершения профессионального образования или через несколько лет после этого (с конца второго десятка до середины пятого). Характеризуется локализацией в выбранной профессии и связыванием с ней, адаптацией собственной жизни и профессиональных целей к реальным возможностям, профессиональной специализацией, стремлением к такой профессиональной позиции, которая воспринимается как стабильная. На этот возрастной период приходится наибольшая часть мероприятий, связанных с дальнейшем профессиональным образованием. С другой стороны, на этой стадии, особенно при ее завершении могут возникать наиболее тяжелые профессиональные кризисы, которые приводят к новой оценке до сих пор реализуемых целей и повторению цикла первой половины жизни (исследование — консолидация — сохранение).

4) Стадию сохранения характеризует стремление защитить достигнутый ранее профессиональный статус, возможно, через противодействию внедрению нового в предметной области или занятие руководящей позиции. Будет ли данный период сопряжен с продуктивной профессиональной деятельностью, будет ли фрустрация и падение, зависит прежде всего от отношений с другими и достигнутых до сих пор успехов в карьере.

5) Период пенсионерства связан с уходом из профессиональной жизни, часто при этом происходит возврат к личностной активности и оживлению профессиональных интересов.

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы развития персонала и являются регулятором связи между системой образования и производством или профессиональной деятельностью.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к социальной среде, совершенствования деловых и личностных качеств работника. Он требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности.

Выделяют следующие виды адаптации:

· **профессиональная** (основные профессии, переквалификация, профмобильность);

· психофизическая (санитарно-гигиенические условия, режим работы, комфорт, удобство рабочего места, содержание и характер труда);

· социально-психологическая (вхождение в класс, социальную группу, слой, структуру)

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

· уменьшение стартовых издержек, так как пока работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

· снижение психологической напряженности и чувства неопределенности у новых работников;

· сокращение текучести рабочей силы, так как если новые работники чувствуют себя некомфортно на новом месте, может последовать увольнение;

· экономия времени руководителя и других сотрудников;

· развитие позитивного отношения к работе, повышение удовлетворенности от работы.

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

· психофизиологический - приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

· социально-психологический - приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

· профессиональный - постепенное приспособление трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний и т.п.);

· организационный - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

· качественный уровень работы по профориентации потенциальных сотрудников;

· объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации);

· отработанность организационных механизмов управления процессом адаптации;

· престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;

· особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;

· наличие отработанной системы внедрения новшеств;

· гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;

· особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;

· личностные свойства адаптируемого работника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Полная адаптация характеризуется сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе. Полная адаптация нового работника в коллективе завершается, как правило, по окончании 2 лет. После трех лет работы сотрудники обычно склонны окончательно закрепиться на предприятии.

А.П. Егоршиным была предложена следующая схема работы со специалистами в организации (рис.2)[[2]](#footnote-2)

2. Прием на работу молодого специалиста   
в отдел персонала

3. Собеседование с заместителем руководителя по кадрам   
и председателем совета молодых специалистов

6. Повышение деловой квалификации молодых специалистов  
(курсы – ИПК, школа менеджеров, курсы рационализаторов)

7. Анализ профессиональной адаптации и включение в резерв

Оценка потенциала специалиста

Оценка индивидуального вклада

Вхождение в  
трудовой  
 коллектив

Возможность   
профессионального выдвижения

1. Прохождение производственной и функциональной практики   
в подразделениях предприятия

Для выпускников вузов – приказ о стажировке, встреча с руководителем стажировки, составление и утверждение индивидуального плана адаптации

Для выпускников техникумов – приказ о наставничестве, встреча с наставниками и подготовка плана адаптации на рабочем месте

4. Социальная адаптация молодого специалиста (1-3 месяца)

***Рис. 2.* Схема работы с молодыми специалистами в организации**

5. Профессиональная адаптация на рабочем месте (до 3-х лет)

Стажировка в течение года, наставничество

Составление отчета по стажировке

Рассмотрение и принятие решения комиссии после завершения стажировки

Участие в рационализаторской и изобретательской работе

Участие в научно-технических советах и конференциях

Выполнение заданий руководителя на рабочем месте

Мы считаем, что профессиональное развитие человека не ограничивается развитием внутри одной, изначально выбранной профессии. По ряду причин человек может почувствовать ограничения в своем профессиональном развитии в рамках данной профессии. Отсюда следует, что сознательный уход из профессии целесообразно рассматривать как результат осознания кризисной ситуации, невозможность самореализации в профессии, необходимость изменения личностной и профессиональной перспективы. При этом невозможность самореализации затрагивает глубинные отношения личности.

Таким образом, сознательный уход из профессии рассматривается как форма преодоления профессионального кризиса. В процессе профессиональной адаптации, человек выходит на осознанный выбор новой для него профессиональной деятельности. И тогда можно говорить о его дальнейшем профессиональном развитии.

Изучением достижения взрослым человеком высокого уровня продуктивности профессиональной деятельности занимаются разные отрасли гуманитарных знаний, но дальше все в исследование этого вопроса продвинулась такая наука, как акмеология. Она изучает закономерности и технологии развития профессионализма и творчества как высших форм оптимального осуществления всевозможных видов профессиональной деятельности.

Данная область знания возникла на пересечении психологии, педагогики, теории менеджмента и ряда других дисциплин. Ее задача – разработка средств самосовершенствования и развития жизнедеятельности до высшего уровня профессионального мастерства. Одним из ключевых вопросов для акмеологии является проблема становления и развития творческого потенциала человека в различных видах профессиональной деятельности в сфере управления, науки и изобретательства, предпринимательства, образования и т.д.

На основе концептуального решения этой фундаментальной проблемы возможна конструктивная разработка ряда прикладных задач: диагностики одаренности, подбора кадров с творческим потенциалом, создания индивидуализированных программ обучения творческих кадров в целях развития их профессионального мастерства до акмеологического уровня.

Однако специфика этой науки заключается в том, что объектом ее исследования является взрослый человек, и что она делает акцент на развитии творческого потенциала.

Акме в профессиональном развитии – это психическое состояние, означающее высший для данного человека уровень в его профессиональном развитии, который приходится на данный отрезок времени.

Профессионализм можно определить как интегральную психологическую характеристику человеческого труда, отражающую уровень и характер овладения человеком профессией, означающую, что человек выполняет свою трудовую деятельность на уровне высоких образцов, сложившихся в профессии к настоящему времени.

Специалисты выделяют следующие показатели зрелости личности профессионала[[3]](#footnote-3):

1. понимание системы нравственных ценностей, менталитета данной профессии;
2. способность к накоплению и анализу собственного профессионального опыта;
3. проектирование себя как профессионала, умение построить оптимальный сценарий своего профессионального развития и следовать ему;
4. максимальное использование человеком своих возможностей и их компенсация;
5. выработка индивидуального стиля профессиональной деятельности как сочетания профессиональных задач и способов деятельности, отвечающего возможностям человека;
6. адекватность и экономичность поведенческих профессиональных действий, блокирование трудовой деятельности в случаях превышения человеком своих возможностей, при угрозе самосохранению;
7. способность максимально мобилизовать свои возможности и сконцентрировать усилия;
8. умение сочетать высокую мобилизованность и концентрацию усилий в труде с учетом имеющихся возможностей, предупреждать перегрузки;
9. способность поддерживать удовлетворенность трудом, позитивное отношение к себе как к профессионалу;
10. использование каждой новой возможности для профессионального совершенствования, высокая чувствительность к новым возможностям, ответственность личности за неиспользованный шанс.

А.К. Маркова выделила 5 уровней профессионализма[[4]](#footnote-4):

1. Допрофессионализм. На этом уровне человек выполняет некоторые трудовые действия, не являясь профессионалом. Иными словами, так работает новичок, не овладевший еще трудовыми навыками, не знающий норм и правил профессии. Такой уровень обычно проходят все люди в процессе своей трудовой деятельности, но некоторые могут оставаться на нем долгие годы.

2. Профессионализм. На этом уровне человек находится большую часть своей жизни, приобретает профессиональные качества. Он усваивает нормы и правила профессии, выполняя роль исполнителя и работая по инструкции, затем, овладев специальностью и квалификацией, осуществляет квалифицированную деятельность. Далее, по мере развития мотивационной сферы человек начинает более сознательно относится к своему труду. Усвоив профессиональные нормы, он повышает результативность своего труда, осознает себя как профессионал, самоутверждается как специалист и стремится повысить свою квалификацию. Естественно, что столь сложная метаморфоза происходит в течение длительного времени и у всех людей по-разному.

3. Суперпрофессионализм. На этом уровне профессиональная деятельность достигает своего расцвета. Для него характерны наиболее высокие достижения и значительные творческие успехи. Человек становится творцом и «выходит за рамки профессии», обогащая ее своим личным вкладом.

4. Непрофессионализм (псевдопрофессионализм). Здесь создается впечатление внешне довольно активной деятельности, однако человек либо неэффективно выполняет работу, работа его может не соответствовать нормам и требованиям, либо прикрывает своими действиями отсутствие профессионализма.

5. Послепрофессионализм. Этого уровня достигают все люди пенсионного возраста и переживают его в разной степени. Человек может либо оказаться просто «профессионалом в прошлом», либо стать желанным консультантом, советчиком, наставником, экспертом, открыть новые грани профессионализма, помочь другим людям.

Вершин профессионального мастерства можно достигать всю жизнь, постоянно совершенствуя свое мастерство, отыскивая в себе новые таланты и способности.

Итак, профессионализм, с одной стороны, может рассматриваться как высокий уровень овладения профессией, а с другой – как состояние, владение неким абстрактным систематизированным набором знаний и навыков в сочетании с основополагающей этической составляющей – служению обществу.

1.2. Обучение как направление профессионального развития персонала

Подготовка квалифицированных кадров представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на систематическое получение и повышение квалификации, отвечающей текущим и перспективным целям организации и обеспечивающей соответствие требований, предъявляемых рабочим местом к способностям работника.

Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

Определение потребностей

Формирование бюджета обучения

Выбор методов обучения

Определение содержания программ

Определение целей обучения

Обучение

Определение критериев оценки

Оценка эффективности обучения

Профессиональные навыки и знания

***Рис. 3.*** Процесс профессионального обучения

Управление этим процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

В Российской Федерации устанавливаются государственные образовательные стандарты, включающие в себя федеральный и региональный (национально-региональный) компоненты, а также компонент образовательного учреждения.

Профессиональные образовательные программы направлены на решение задач последовательного повышения профессионального и общеобразовательного уровней, подготовку специалистов соответствующей квалификации. **К профессиональным относятся программы**:

1) начального профессионального образования;

2) среднего профессионального образования;

3) высшего профессионального образования;

4) послевузовского профессионального образования.

Если рассматривать профессиональное образование как систему, то в ней необходимо выделить два этапа.

**Первый - собственно профессиональная подготовка.**

Профессиональная подготовка имеет целью ускоренное приобретение обучающимся навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ. Профессиональная подготовка не сопровождается повышением образовательного уровня обучающегося. Государство в необходимых случаях создает лицам, не имеющим основного общего образования, условия для получения ими профессиональной подготовки.

Профессиональная подготовка может быть получена в образовательных учреждениях, а также в образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующие лицензии, и в порядке индивидуальной подготовки у специалистов, обладающих соответствующей квалификацией.

Главным при подготовке персонала является принцип непрерывности. Суть концепции **"непрерывного" образования** состоит в постоянной адаптации, периодическом повышении квалификации и переподготовке рабочей силы в течение всей активной трудовой жизни как в рамках формальной, так и в рамках неформальной системы образования на основе качественной базовой, начальной подготовки. Принцип непрерывности профессионального обучения должен обеспечиваться поэтапностыо и преемственностью прохождения каждым работником отдельных ступеней образования (от низших, начальных, к высшим) на основе последовательного усвоения знаний, умений, навыков. Для этого процесс обучения целесообразно строить по восходящей линии таким образом, чтобы каждая последующая ступень являлась логическим продолжением предыдущих и представляла собой законченный цикл обучения.

**Второй этап** - последующие усилия, предпринимаемые для углубления, расширения и дополнения ранее приобретенной квалификации. Включает в себя:

**Переподготовка** - обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, изменений в трудоспособности работника и др.

**Повышение квалификации** - обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний.

При этом в зависимости от преследуемых целей приобретенная ранее квалификация должна быть сохранена, приведена в соответствие с изменившейся обстановкой или использована для профессионального продвижения по службе. Данный подход к повышению квалификации непосредственно вытекает из концепции непрерывного образования.

Подготовка квалифицированных кадров затрагивает множество компонентов социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на:

* гарантии (сохранении) рабочего места; возможностях профессионального роста на производстве; доходах работника;
* чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Проблемы сточки зрения социальной эффективности могут проявиться в том случае, если повышению квалификации не будет противопоставлена никакая соответствующая этой квалификации деятельность. В результате этого не будет условий роста, а задачи будут выполняться и без применения полученных квалификаций.

Усиление инновационных процессов в сфере современного производства сопровождается смещением рабочих мест к уровням, требующим более высокой профессиональной подготовки. При этом происходит ускорение самого процесса обновления знаний персонала. Так, по мнению специалистов, за средний период своей трудовой деятельности (40 - 45 лет) квалифицированный работник должен не менее 4-5 раз пройти переподготовку и повысить свою квалификацию, чтобы идти в ногу с изменениями в производстве.

Согласно ТК РФ работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем.

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности.

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные ТК РФ, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором[[5]](#footnote-5).

В соответствии с подпунктом 23 п. 1 ст. 264 НК РФ **расходы организации (налогоплательщика) на подготовку и переподготовку кадров** относятся к прочим расходам, связанным с производством и реализацией.

Если обучение сотрудника проводилось в зарубежных образовательных учреждениях, то расходы по обучению в соответствие с п.3 ст. 57 Закона об образовании будут относиться на затраты организации, если она заключит прямой договор с иностранным учебным заведением. При этом должно быть соответствующее международное соглашение между РФ и страной, где работник будет проходить обучение.

Если организация оплачивает повышение квалификации или обучение персонала в образовательном заведении, с которым не заключен договор, то она может делать это за счет собственных средств и не имеет права учитывать эти расходы при налогообложении прибыли. Но обязанность возместить затраты работодателю должна быть прописана в договоре с сотрудником, в этом случае обученный персонал не уйдет к конкурентам. Для упрощения процедуры взыскания с работника потраченных на обучение денег условие о таком виде ответственности работников можно предусмотреть также в тексте трудового договора.

Если в трудовой или ученический договор была включена обязанность работника отработать определенный срок после обучения, а он все - таки уволился без уважительных причин в течение оговоренного договором или соглашением об обучении за счет средств работодателя срока, то он будет обязан возместить затраты, которые понесла организация при направлении его на обучение. (Ст. 249 ТК РФ). Эти затраты должны быть исчислены пропорционально фактически неотработанному после окончания обучения времени, если иное не предусмотрено трудовым договором или соглашением об обучении.

**Содержанием** обучения могут быть как узкоспециальные профессиональные знания, управленческие и коммерческие навыки, так и корпоративные ценности. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают для себя собственные учебные центры и корпоративные университеты. Правильный выбор вида и формы процесса обучения может существенно улучшить психологический климат в организации, разрешить межличностные противоречия[[6]](#footnote-6).

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

**По месту проведения выделяют внутреннее обучение и внешнее.**

**Внутреннее** обучение проводится на территории организации, **внешнее** – с выездом в специальную организацию, занимающуюся обучением персонала. Каждый из этих двух видов обучения имеет свои преимущества и недостатки. Выбор внутреннего обучения позволит организовать процесс обучения без отрыва от работы или таким образом, чтобы время, на которое работники оказались оторванными, было минимальным; еще одно преимущество внутреннего обучение – это то, что организации не приходится платить за здание учебного центра. Выбор внешнего обучения же, наоборот, отрывает персонал от работы, но это можно рассмотреть и с положительной стороны. Смена обстановки и вида деятельности (с выполнения прямых обязанностей на обучение) может послужить отдыхом для работников организации.

**Основными методами обучения на рабочем месте являются:** инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

**Инструктаж** представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться сотрудниками, давно выполняющими данные функции, или специально подготовленным инструктором. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных предприятий.

**Ротация** представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую работу с целью приобретения новых навыков. Помимо чисто обучающего эффекта, ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

**Ученичество и наставничество** являются традиционными методами профессионального обучения с древних времен. Работая с мастером, молодые работники изучают профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов во многих областях деятельности, в том числе и в управлении.

Современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и оказывая ему помощь. Они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т.д. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, представляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время, такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает ему возможности абстрагироваться от ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Для достижения таких целей более эффективны программы обучения **вне рабочего места (в учебном классе).** В этом случае используются следующие формы обучения персонала:

**Лекция** - традиционный и один из самых древних методов профессионального обучения. В ходе лекции (которая сегодня может быть заменена видеофильмом и показана многим группам слушателей), представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акцепты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами учеников (если используется видео). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения, связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего: лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвоения материала и не может внести коррективы в ход обучения.

**Рассмотрение практических ситуаций** позволяет в определенной мере преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть приставлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций (содержание конкретной ситуации), а также развить навыки анализа процесса принятия решения, разработки стратегии и тактики. Для успешного использования метода практических ситуаций от обучающихся требуется некоторый уровень профессионализма и теоретических знаний.

**Деловые игры** представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, будучи моделью реальной ситуации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

Инструктор может усилить данный момент, задавая участникам игры, определенный тип поведения, то есть, моделируя его. Деловые игры полезны с точки зрения выработки практических, управленческих (составление планов, проведение совещаний, переговоров) и поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированность на качество, сотрудничество). Деловые игры дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются ведущие, которые имеют специальные навыки; компетентный разбор деловой игры, имеющий чрезвычайное значение для эффективности этого вида обучения, также требует участия специально подготовленных инструкторов.

**Самообразование персонала** - наиболее простой для организации вид обучения персонала: для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время. Обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Включает в себя изучение ими специальной литературы, посещение тематических выставок и семинаров, сбор и систематизацию информации. Главное отличие самообразования от дополнительного образования состоит в том, что оно, как правило, не носит системного характера и может не иметь ничего общего со стратегическими задачами компании. В то же время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности обратной связи, обучающийся находится вне компетентного контроля и помощи, предоставляется сам себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедийное приложение позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток.

**Семинар** (от лат. seminarium - рассадник, переносное - школа), один из основных видов учебных практических занятий, состоящий в обсуждении учащимися сообщений, докладов, выполненных ими по результатам учебных исследований[[7]](#footnote-7). Семинары используются и как самостоятельная форма тематических учебных занятий, не связанных с лекциями.

**Тренинг** (от англ. train - обучать, воспитывать) - систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков и поведения участников тренинга[[8]](#footnote-8). Разница между ними огромная: на семинаре с участниками делятся некими знаниями, в то время как на тренинге у участников развивают навыки. Соответственно, тренинг подразумевает некоторое количество тренировочных упражнений, позволяющих участникам закрепить полученные навыки и получить от ведущего обратную связь – что именно они делают хорошо, а что плохо. Наличие такой практической части обуславливает вторую особенность тренингов – обычно они более продолжительны, нежели семинары, могут продолжатся до нескольких дней, хотя тут все зависит от целей, которых тренер планирует достичь.

**По объекту обучения** – корпоративные тренинги (семинары, лекции) и открытые. Корпоративный тренинг (семинар, курс лекций) – это такая форма обучения, при которой занятие разрабатывается для определенной организации с учетом ее особенностей. Могут быть как внешними (занятия заказываются специальной организации), так и внутренними (например, в корпоративном университете). Квалифицированно проведенный корпоративный тренинг, даже если он не является специализированным тренингом командообразования, все равно способствует сплочению коллектива. Участники в процессе тренинга включаются в общую деятельность, часто кардинально отличную от повседневной, лучше узнают друг друга, имеют возможность под грамотным руководством тренера даже разрешить производственные конфликты, накопившиеся за время совместной работы. То есть, грамотный корпоративный тренер, вне зависимости от того, какова его основная цель, оздоровит отношения в коллективе[[9]](#footnote-9). Открытый тренинг (семинар, курс лекций) – это форма обучения, при которой занятие разрабатывается без учета особенностей организаций. Такие занятия могут быть только внешними и обязательно с привлечением тренера. В открытом тренинге, в отличие от корпоративного, обычно не участвует весь коллектив. Зачастую бывает достаточно провести обучение двух трех сотрудников, которые потом смогут эффективно донести суть тренинга до остальной части коллектива. Но при этом следует учитывать, что разный уровень квалификации в коллективе может привести к рассогласованию. Эта ситуация порождает большую неустойчивость, может привести к конфликтам.

**По объекту обучения** обучение также можно классифицировать как обучение высшего управленческого звена, обучение среднего звена и обучение непосредственных исполнителей. Обучение различных категорий работников должно быть основано на совершенно разных целях, так обучение исполнителей приведет, в первую очередь, к повышению качества продукции и экономической и технической безопасности организации; обучение среднего управленческого звена способствует легкому проведению изменений в компании; обучение же высшего звена управления изменит общие аспекты управления организацией. Следует отметить следующую закономерность, присущую современному российскому обществу. Высокая мотивация к образованию и самообразованию свойственна высшему управленческому звену, и она постепенно падает. Т.е. чем ниже место работника в организационной иерархии, тем ниже его мотивация к образованию и самообразованию[[10]](#footnote-10). Таким образом, следует уделять тем больше внимания образованию работников, чем более низкое положение в организации и в обществе и более низкий уровень образования они имеют.

**По субъекту обучения** – с привлечением тренера и без привлечения. Чаще занятия проводятся с привлечением тренера (это такие методы обучения персонала как производственный инструктаж, чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров), но присутствие профессионала-тренера вовсе необязательно. В этом случае применимы следующие методы: смена рабочего места, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

**По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное (групповое):**

**Индивидуальное обучение** осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т. п.

**Корпоративное (групповое) обучение** проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или посредством привлечения внутренних ресурсов компании[[11]](#footnote-11).

**По формам планирования и организации обучение** подразделяется на плановое и внеплановое.

**Плановое** обучение осуществляется по программам повышения квалификации (ППК):

* ППК управленческого персонала;
* ППК целевых групп и подразделений Компании;
* ППК отдельных сотрудников;
* ППК кадрового резерва;
* программа обучения новых сотрудников, программы адаптации.

**Внеплановое обучение** проводится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений Компании и согласно потребностям сотрудников (после утверждения с руководством) и может осуществляться по инициативе непосредственного руководителя и заявки самого сотрудника.

**По срокам обучение бывает краткосрочное и долгосрочное.**

* долгосрочное дополнительное обучение персонала, связанное со стратегическими задачами компании;
* краткосрочное обязательное обучение персонала, вызванное необходимостью поддержания технологических процессов на современном уровне;
* краткосрочное дополнительное обучение персонала, связанное со стратегическими задачами фирмы.

**В долгосрочном обязательном и дополнительном обучении** (длительных программах, получении второго образования, программах повышения квалификации), безусловно, заинтересована и компания, и сотрудники. Оно повышает стоимость работника на рынке труда, поэтому в этом случае хорошим решением будет паритетная оплата обучения персонала. В этом случае повышается и мотивация персонала, и его лояльность. С другой стороны, компания имеет компенсацию части затрат, и, заключая договор с сотрудником, получает определенные гарантии его работы в организации и использование полученных им знаний[[12]](#footnote-12).

**Краткосрочное обязательное и дополнительное обучение персонала, связанное с оперативными задачами компании** — это очень большой спектр различных мероприятий, которые необходимы для эффективного оперативного управления, связанные со стратегическими задачами организации. В эту категорию входят семинары и бизнес-тренинги, которые представляют интерес для компании как на нынешнем этапе, так и в перспективе. Это могут быть конференции и выставки, где происходит обмен опытом. Также сюда можно отнести и участие специалистов компании в работе различных профессиональных клубов и сообществ.

**Краткосрочные программы обучения специалистов имеют массу преимуществ**. В них больше заинтересована компания для решения своих бизнес-задач, поэтому его обычно целиком оплачивает организация. Практически все учебные заведения предлагают короткосрочные программы переподготовки, а быстрая, интенсивная переподготовка, в течение 1-3 недель, выгодна и сотруднику, и предприятию. Во-первых, такой курс стоит не дорого, а во-вторых, не нужно надолго отрываться от основной профессиональной деятельности». Также совершенствуются организационные механизмы внутрифирменного обучения, в том числе в рабочих группах, "кружках качества" и др., а также в системе наставничества.

Такое разнообразие видов и форм процесса обучения позволяет организациям выбирать наиболее подходящий для них в данный момент и при определенных сложившихся условиях, позволяющий добиться поставленных целей. То есть выбор вида и формы процесса обучения должен определяться конкретными условиями, в которых организация функционирует и целями, которые должны быть достигнуты при помощи процесса обучения.

1.3. Планирование и развитие карьеры как направление профессионального развития персонала

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, таких, как потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии и расширении пространства судьбы.

Желание человека оптимизировать карьерное развитие с помощью управления связано еще и с особенностями нынешней ситуации в развитии российского общества. «Демократизация способствует созданию условий для свободного самоопределения, самореализации каждого человека, самостоятельного выбора им путей своего движения в социальной структуре, социальном пространстве общества. Но эта свобода порождает конкуренцию, которая ставит перед каждым человеком проблему его конкурентоспособности, достижения личных успехов на фоне опережения других»[[13]](#footnote-13).

Организация также заинтересована в управлении карьерой своего персонала и, главным образом, менеджеров. «Если для человека карьера - это развитие и продвижение в организационном пространстве, то с точки зрения организации - это, прежде всего, вопрос заполненности, целостности этого пространства, что особенно важно для профессионально - должностной его составляющей, то есть организационной структуры. В таком понимании карьеры грамотно построенное управление карьерным процессом имеет важное значение для функционирования и развития организации, являясь фактором повышения эффективности ее деятельности, условием ее устойчивости и жизнеспособности предприятия в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом его развития»[[14]](#footnote-14).

*Цели* управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами и могут включать:

* формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;
* обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
* достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
* создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства.

Основными *функциями* системы управления карьерой соответственно целям могут быть:

* исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
* планирование профессионального развития (учебы, стажировок), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала;
* организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
* активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), селф - менеджмента;
* регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;
* координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;
* контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерой на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций управления карьерой может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные *технологии*, среди которых наряду с такими универсальными персонал-технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм.

**Механизм** управления карьерой менеджера должен включать совокупность организационно-административных, социально-психологических, экономических и морально-нравственных средств и методов воздействия на его развитие и продвижение. В рамках этого механизма должны в комплексе применяться такие методы, как фиксирование условий, требований к развитию и продвижению менеджеров в должностных инструкциях, уставе предприятия; создание корпоративной культуры, поощряющей стремление к карьере как самовыражению в рамках организации и осуждающей карьеризм как ориентацию на продвижение ради получения дополнительных выгод (внешние атрибуты власти, привилегии) любой ценой; материальное и денежное стимулирование карьерного движения. Механизм управления карьерой должен выступать как "совокупность средств воздействия и, прежде всего, кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию его карьерной стратегии"[[15]](#footnote-15).

**Процесс** управления карьерой должен являться результатом взаимодействия системы и механизма и включать в себя последовательность действий, направленных на достижение целей развития, отбора и продвижения персонала в рамках организационного пространства: постановку целей, анализ действительной ситуации, выявление проблем (несоответствия между желаемым и действительным) и планирование и реализацию мер по их конструктивному решению.

Кроме того, управление карьерой как определенный подход к управлению человеческими ресурсами не может не пронизывать все остальные элементы (функции, технологии) системы управления персоналом.   
Таким образом, управление карьерой менеджера представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность. И хотя в России теория карьеры и карьерного менеджмента не успела оформиться в стройную концепцию, управление карьерой всегда существовало и существует, вопрос только в степени осознанности и научности реализации этого процесса.

**Эффективность мероприятий по управлению карьерой менеджеров**

Необходимость и целесообразность управления карьерой очевидна, так как оно способствует слиянию и реализации на взаимовыгодной основе потребностей человека, интересов организации и общества в целом. Но возможно ли успешное управление карьерой менеджера? И каким оно должно быть сегодня?

Прежде всего, следует заметить, что хотя в управлении карьерой заинтересован и менеджер, и организация, инициатором должна выступать организация как носитель карьерного пространства, без которого развитие человека так и останется просто развитием, не проявившись во внешнем движении, не обретя тем самым качества карьеры. Безусловно, без желания и готовности человека карьера тоже не состоится, но тем не менее создать мотивацию к карьерному росту гораздо проще, чем карьерное пространство.

Общее целенаправленное воздействие на характер протекания и содержание процесса карьерного развития человека должно реализовываться посредством объединения усилий по **управлению карьерой** со стороны организации и **самоуправлению карьерой** со стороны человека, а также при содействии со стороны государства.

Для того, чтобы оценить результаты проводимых организацией мероприятий, необходимо ввести понятие «эффективности управления карьерой», которое базируется на определении экономической эффективности как таковой. Если под экономической эффективностью в классическом плане понимать выраженное в цифровом эквиваленте отношение достигнутого результата к затратам времени, денег и других ресурсов на его достижение, то эффективность управления карьерой – это отношение результата от проводимых мероприятий ко всей совокупности затрат, сопровождающих данный процесс.

Кроме того, «эффективность управления карьерой – это многообразный результат, отвечающий конечным и промежуточным целям осуществления данных мероприятий[[16]](#footnote-16)».

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы формирования кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Работа с кадровым резервом в отечественных организациях имеет богатый опыт.

Выделяются следующие этапы работы с резервом:

* составление прогноза изменений в составе руководящих кадров;
* предварительный набор кандидатов в резерв;
* получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов в резерв;
* формирование состава резерва кадров.

Критерии подбора кандидатов в резерв: возраст, уровень образования и профессиональной подготовки; личностные качества; состояние здоровья. Работа с резервом заключается в обучении, ротации посредством стажировок, изучении психологических особенностей, планировании профессиональной и / или внутриорганизационной карьеры. Для зачисленных в резерв должны предусматриваться: повышение объемов нагрузки, требовательности к работе, более высокое материальное вознаграждение. Планирование профессиональной и внутриорганизационной работы резервистов может осуществляться на срок от 3-5 лет до 20-25 лет, при этом необходимо опираться на желания самого резервиста, его видение себя в будущем и акцентировать внимание на показателях успешной профессиональной деятельности, которых ему необходимо достичь, чтобы занять какую-то вышестоящую должность.

     Психологическая диагностика с целью характеристики личностных качеств работников.

     Планирование профессионального развития работников на основании результатов их анкетирования и аттестации, что позволяет осуществить построение временной перспективы,  в том числе долгосрочное планирование и корректировку среднесрочных и краткосрочных профессиональных целей.

     Обучение работников организации с целью передачи и усвоения, необходимых знаний, умений, навыков и методов познавательной деятельности, необходимых для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. Ежегодно реализуемые программы обучения должны содержать общие лекции и дискуссии в составе небольших групп, разбор конкретных деловых ситуаций и примеров из практики, чтение литературы, деловые игры и ролевые тренинги по проблемам эффективности производства, управления персоналом, экономическим и правовым дисциплинам. По виду данные занятия могут быть: индивидуальными / групповыми; частью повседневной работы / осуществляться вне рабочего места.

     Ротация резервистов состоит в их переводе в пределах организации с одной должности на другую того же уровня без увеличения заработной платы на срок от трех месяцев до одного года, таким образом, организация знакомит предполагаемого руководителя со многими сторонами своей деятельности. В результате резервист узнает проблемы множества отделов, уясняет необходимость коор­динации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных под­разделений. Эти знания необходимы для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низовых уровней иерархии управления. Цели ротации:

        расширение кругозора (повышение осведомленности в разных сферах для возможного изменения должности или объема вознаграждения);

        повышение эффективности за счет предоставления сотруднику работы, соответствующей его характеру и способностям;

        содействие освоению работником смежной специальности с тем, чтобы обеспечить взаимозаменяемость работников организации;

        расширение опыта с целью служебного продвижения.

**Вывод**. Таким образом, профессиональное развитие персонала систематическое подкрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника.

Для организации **управлять профессиональным развитием** своих сотрудников значит координировать достижение работниками соответствующих требованиям организации уровней содержания компетенций и личностных характеристик. Управление профессиональным развитием руководителей и специалистов является фактором успешного функционирования организации, так как с одной стороны, свидетельствует о ее заинтересованности в повышении качества своего персонала, а с другой стороны, обуславливает будущий успех всей деятельности организации.

Глава 2. Анализ системы работы с персоналом в   
«Тюнинг ателье»

2.1. Общая характеристика деятельности организации

# Тюнинг-ателье является структурным подразделением ООО «Стройинвест».

ООО «Стройинвест» зарегистрировано 5 мая 2004 года и получило лицензию на осуществление функций генерального подрядчика.

Общество является юридическим лицом по действующему законодательству Российской Федерации.

Участниками Общества являются физические лица.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество, обладая общей правоспособностью, может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, незапрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности указанным в настоящем Уставе.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом Российской Федерации, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности.

Общество в своей деятельности руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом и учредительным договором.

Целью деятельности ООО «Стройинвест» является производство работ и оказание услуг, направленных на удовлетворение общественных потребностей и извлечение прибыли, в порядке и на условиях, определяемых действующим законодательством РФ.

Предметом деятельности организации является:

* Подготовка строительного участка;
* Строительство зданий и сооружений;
* Устройство покрытий зданий и сооружений;
* Производство прочих строительных работ;
* Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
* Производство отделочных работ;
* Аренда строительных машин и оборудования с оператором;
* Ремонт, реконструкция, модернизация, строительство жилых домов и объектов социально-культурного, бытового и производственного назначения;
* Оптовая и розничная торговля строительными материалами;
* Разработка проектно-сметной документации на строительство объектов и инженерных коммуникаций.

Миссия организации:

Стать партнером наших клиентов на пути их профессионального успеха.

Принципы:

* Оперативность.
* Рациональность.
* Эффективность.
* Благонадежность.

Задачи:

* Сбор и анализ информации о потребителях наших услуг
* Предоставление услуг, соответствующих или превышающих ожидания клиентов
* Установление долгосрочных связей с клиентами, основанных на доверии
* Реализация новаторского подхода и предоставления широкого спектра услуг для клиентов
* Стимулирование и поощрение энтузиазма сотрудников

Стратегия деятельности ООО «Стройинвест» разрабатывается Учредителями и Генеральным директором с учетом профессионального и интеллектуального потенциала персонала и потребностей рынка в услугах.

Внутренняя стратегия ООО «Стройинвест»

Деятельность ООО «Стройинвест» может быть эффективна лишь при условиях сотрудничества всех членов команды и четкой организации управления.

Основное качество специалистов-консультантов – высокий уровень профессионализма, опыт работы в строительных организациях, административных и других аналогичных учреждениях.

Мобильность и высокий профессионализм обеспечивается:

* Единым информационным пространством
* Фиксацией опыта (как позитивного, так и негативного), и использованием его в практике.
* Регулярным обменом знаниями, информацией и целями между членами коллектива.

Взаимоотношения с клиентами основывается на:

* Создании и поддержании долгосрочных связей
* Хорошем знании потребностей клиентов
* Готовности предоставлять услуги на гибких и льготных условиях
* Готовности к поиску необходимых для организации специалистов
* Регулярной обратной связи

В ООО «Стройнвест» по трудовым договорам работает 10 сотрудников, по договорам подряда – около 100.

В 2009 году ООО «Стройинвест» начало осуществлять новый вид деятельности – тюнинг автомобилей.

**Тюнинг** (англ.tuning - настройка) - это доработка, модернизация автомобиля, замена стандартных заводских деталей на более лучшие, тюнингованные.

В принципе в машине можно тюнинговать всё, что только захотите. Но чаще всего тюнинг бывает трех видов - технический, внешний и внутренний.  
Технический тюнинг включает в себя чип-тюнинг(тюнинг двигателя) - часто установка турбонаддува, тюнинг подвески - ее ужесточение или наоборот, смягчение, тюнинг тормозов-агрейд, помогающий уменьшить тормозной путь и увеличить эффективность торможения, тюнинг трансмиссии- часто замена механической КПП на автоматическую.

Внешний тюнинг - это установка различных спойлеров и обвесов для улучшения аэродинамики машины, установка лучших шин и дисков, аэрография и различные наклейки для того, чтобы авто выглядело поярче и выделялось, тонировка стекол.

Основное во внутреннем тюнинге - это тюнинг салона. Часто заводской салон меняется на кожаный, используются различные вставки из дерева и металлов. В салон можно поставить мощную аудиосистему. Еще можно установить кондиционер и поставить видеомонитор для просмотра любимых фильмов.

Главная задача, которую ставит перед собой тюниг-ателье, заключается в повышении потребительских качеств автомобиля и улучшении его комфорта посредством автотюнинга.

Мы дорожим каждым своим клиентом, поэтому стараемся оказывать максимально качественные услуги, будь-то полная шумоизоляция автомобиля, установка автосигнализации, тонировка авто или же индивидуально разработанный проект по изменению внешнего или внутреннего вида авто.

Сотрудники ателье – профессионалы с большим опытом работы, которые прошли необходимое обучение и обладают сертификатами известных во всем мире производителей оборудования для автомобилей.

Кроме этого в анализируемой организации всегда готовы провести консультацию по интересующим вопросам относительно автосигнализаций, защиты от угона, парктроников, ксенону, тонировке авто и прочему дополнительному оборудованию для автомобиля.

2.2. Анализ системы управления развитием персонала в Тюнинг ателье

Сотрудники тюнинг-ателье – профессионалы с большим опытом работы, которые прошли необходимое обучение и обладают сертификатами известных во всем мире производителей оборудования для автомобилей.

Структуру тюнинг-ателье можно представить следующим образом (рис. 4.)

Проведем анализ кадрового состава организации, с учетом полученного образования (табл.1).

**Директор**

Главный бухгалтер

Технический директор

Начальник отдела поставок

Начальник отдела продаж

Начальник отдела по работе с клиентами

Менеджер по персоналу

Специалисты

Менеджеры

Менеджеры

Менеджеры

Кладовщик

Бухгалтер

*Рис. 4.* Организационная структура тюнинг-ателье

Таблица.1.

**Кадровый состав тюнинг-ателье**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Должность | Образование | Возраст | Стаж |
| 1 | Генеральный директор | Высшее  Московский автодорожный институт  Специальность: Автоматизация технологических процессов и производств  1997 | 33 | 8 лет |
| 2 | Технический директор | Среднее  Московский Приборостроительный техникум  Специальность:  Автоматизация технологических процессов и производств  1991 | 37 | 8 лет |
| 3 | Главный бухгалтер | Высшее  Государственый университет управления  Специальность:  Бухгалтерский учёт, анализ и аудит  1997 | 35 | 5 лет |
| 4 | Начальник отдела поставок | Высшее  Московский автомеханический институт  Специальность:  Электрооборудование автомобилей и тракторов производств  2000 | 30 | 7 лет |
| 5 | Начальник отдела продаж | Высшее  Московский автодорожный институт  Специальность:  Двигатели внутреннего сгорания  2006 | 25 | 3 года |
| 6 | Бухгалтер | Высшее  Всероссийский заочный финансово-экономический институт  Специальность:  Бухгалтерский учёт, анализ и аудит  2005 | 31 | 4 года |
| 7 | Специалист (электронщик) | Высшее  Московский Государственный Университет им. Баумана  Специальность: Прикладная математика  1990 | 41 | 5 лет |
| 8 | Начальник отдела по работе с клиентами | Высшее  Московский энергетический институт  Специальность: Управление персоналом  2000 | 30 | 1 год |
| 9 | Специалист | Высшее  Московский Институт Стали и сплавов  Специальность: Технология машиностроения  2006 | 24 | 1 год |
| 10 | Специалист | Высшее  Московский Институт Стали и сплавов  Специальность: Технология машиностроения  2006 | 26 | 1 год |
| 11 | Специалист | Высшее  Московский Институт Стали и сплавов  Специальность: Технология машиностроения  2006 | 27 | 1 год |
| 12 | Менеджер | Среднее  Средняя школа №3 г. Железнодорожный  2002 | 23 | 2 года |
| 13 | Менеджер | Среднее  Средняя школа №5 г. Балашиха  1995 | 31 | 1 год |
| 14 | Кладовщик | Среднее  ПТУ-102, г. Балашиха  Специальность: сварщик  1974 | 54 | 5 лет |

Из таблицы видно, что большинство сотрудников имеют высшее образование (10 человек из 14). Для того, чтобы работа людей, получивших непрофильное образование, в данной организации была эффективна, они постоянно повышают свою квалификацию.

Подбор кадров в структурное подразделение осуществляется в первую очередь из работников автосалонов и автосервисов.

В собеседовании участвует заместитель директора и сам руководитель. На этом этапе проверяются: реакция на вопросы, знание сферы деятельности, чувство юмора, умение вести беседу. Основное внимание при собеседовании уделяется проверке знаний кандидата в специальной сфере деятельности.

На основе собеседования определяется пригодность (или непригодность) кандидата для предполагаемой должности. При положительном решении вопроса, оформляется типовой трудовой договор и должностные обязанности сотрудника. В обязанностях фиксируется ответственность члена коллектива перед организацией за соблюдение профессиональной этики, неразглашение коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

Новые члены коллектива знакомятся со своими должностными инструкциями и обязанностями, с кадровой политикой организации, с функциями основных подразделений и механизмами взаимодействия отделов друг с другом.

Для смягчения периода адаптации и более быстрого вхождения сотрудника в структуру организации, каждый новый член коллектива, независимо от занимаемой должности, знакомится с основными принципами корпоративной культуры, культуры командного взаимодействия.

Роль администрации в жизнедеятельности команды.

1. Руководство организации солидарно в осуществлении власти.
2. Изменить решение, принятое членом управленческого аппарата в пределах его компетенции, может только он сам.
3. Любой руководящий работник должен защищать своих подчиненных перед посторонними, что налагает на подчиненного обязанность проявлять солидарность со своим руководителем.
4. Всегда, когда это возможно, решение должен принимать руководящий работник, которого наиболее непосредственно касается эта проблема.
5. Невмешательство своего руководителя в область деятельности, которую он перепоручил своему сотруднику, предполагает, что последний обязуется информировать своего руководителя о работе своего участка.
6. Столкновение идей является необходимым проявлением свободы мнений. Оно допускается при условии, что оно происходит без ущерба к уважению личностей.

Вопросами кадрового назначения в данной организации занимались сам генеральный директор и его заместитель. Важно было отобрать претендентов таким образом, чтобы они были не только отличными специалистами в своей области, но и годились для совместной работы.

Главный вопрос стоял так: каких людей полезно иметь в создаваемой команде. Так же были определены и сами роли этих участников в деятельности фирмы:

* + - * Технического директора
      * Бухгалтера
      * Начальника отдела снабжения
      * Начальника отдела по работе с клиентами

Таким образом, было определено, что является важным шагом на пути создания эффективной команды. В данном процессе необходимо было учитывать как традиционные параметры, такие как профессиональные навыки и опыт кандидата, его личные качества – гибкость, благонадежность, принципиальность, честность; психоэмоциональные особенности (умение позитивно воспринимать людей и взаимодействовать с ними, высокий эмоциональный самоконтроль), так и реализацию принципа четкого ролевого распределения и готовность заменить (дополнить) других членов команды.

Все эти составляющие позволят вновь принимаемому кандидату, более безболезненно и корректно включиться в уже работающую управленческую команду.

2.3. Особенности развития профессионализма работников сферы услуг

Сфера услуг специфична прежде всего тем, что ее объект – это человек. Главным критерием профессионализма деятельности работника в сфере «человек – человек» является отзывчивость, доброжелательность, готовность бескорыстно прийти на помощь, искренняя обеспокоенность судьбами людей[[17]](#footnote-17).

Сфера обслуживания (услуг) традиционно включает торговлю, общественное питание, а также большинство отраслей так называемой *непроизводственной сферы* (т.е. не производящей материальные блага). Это и жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание, пассажирский транспорт, связь, здравоохранение, социальная помощь и др. Мы считаем, что к сфере обслуживания можно отнести и услуги, которые оказывает анализируемая нами организация.

Объектами обслуживания являются клиенты, покупатели и др. В свою очередь, клиент определяется как человек, который *обслуживается*, пользуется услугами адвоката, нотариуса, банка, магазина, парикмахерской, мастерской. Мы рассматриваем *клиента* в общем случае как человека, обращающегося к отдельному специалисту или организации для получения профессиональной помощи или обслуживания.

Для того чтобы помощь, оказываемая клиенту, была качественная, приносящая удовлетворение, работники сферы обслуживания должны обладать высоким уровнем профессионализма. Профессионализм рассматривается нами как особое свойство людей *систематически*, *эффективно, качественно* и *надежно* выполнять сложную деятельность в самых разнообразных условиях.

Запрос клиента, обратившегося в сферу обслуживания, состоит в том, чтобы получить необходимый товар (услугу) в наикратчайшее время, без лишних затрат сил, за приемлемую цену и в комфортной обстановке. Задача продавца – чтобы клиент ушел с качественной услугой (товаром) и с хорошим, приподнятым настроением. Поэтому задача каждого предприятия сферы обслуживания – удовлетворение потребностей клиентов в разнообразных товарах и услугах на высоком культурном уровне.

Не менее важное значение, чем высокий уровень профессиональных знаний, имеет культурное обслуживание покупателя[[18]](#footnote-18). Например, применительно к торговле как части сферы обслуживания, это означает следующее: надо уметь торговать так, чтобы покупатель вышел из магазина в хорошем настроении от удачной покупки, от ее оформления. При этом работникам важно помнить, что общение в сфере обслуживания – это взаимодействие двух личностей. В этом смысле «средством деятельности» становится сама личность. Тогда свойства личности выступают как профессиональные свойства.

**Культура сервиса** – это неотъемлемая часть общей культуры общества. Культура сервиса в рамках конкретного предприятия определяется организационной культурой данного предприятия и профессиональной культурой его работников.

Профессиональная культура рассматривается нами с двух сторон[[19]](#footnote-19): 1) как специфическая культура профессионального *сообщества*; 2) как профессиональная культура *представителя* данной профессии. Первая включает в себя способы организации и развития профессиональной деятельности, представленной в продуктах труда, в системе профессиональных ценностей и норм, *обусловливающих* отношение специалистов к предметам и объектам их деятельности, между собой и к самим себе. Вторая – рассматривается как результат освоения человеком основных элементов профессиональной культуры сообщества, как результат его профессиональной социализации и профессиональной идентификации, способность выполнять обширный спектр профессиональных ролей.

Переход к рыночной системе *хозяйствования* не должен сопровождаться рыночными *отношениями* между людьми в любой сфере жизнедеятельности, включая сферу обслуживания. И в условиях рынка не должны утрачиваться общечеловеческие нравственные идеалы (совесть, честь, справедливость, добро). Недопустимо, чтобы мотив успеха превалировал над нравственными принципами. И свобода предпринимательства в любой сфере, в том числе в сфере торговли, услуг, не тождественна свободе от обязательств, от нравственных принципов.

ориентация персонала организации на те или иные ценности связана с внутренней философией и миссией организации, определяющей ее стратегию. На основе миссии организации и ее стратегии осуществляется подбор специалистов[[20]](#footnote-20), а в дальнейшем – оценка эффективности их деятельности. При этом оценка удельного веса вклада в общую эффективность отдельных ее составляющих (экономической, социальной, психологической и «клиентоцентрированной») определяется стратегией организации.

Любая организация всегда обладает своей *философией*, независимо от того, заявляется эта философия или нет. В одних случаях она является созидательной, перспективной для организации, в других – разрушительной, тупиковой. Философия организации – это совокупность смыслов существования организации, выражающихся в принимаемых и реализуемых персоналом ценностях и основанных на них нормах, регулирующих деятельность организации на всех уровнях. Из философии вытекает миссия организации – глобальная цель деятельности организации, ориентированная в будущее. Организация имеет будущее лишь в том случае, если ее философия и ее миссия ориентированы на удовлетворение общественных потребностей.

Миссия нашей организации сформулирована следующим образом: ***сделать жизнь людей комфортнее!***

Вытекающая отсюда основная стратегия деятельности персонала, ориентированная на удовлетворение потребностей автовладельцев в совершенствовании своих транспортных средств, придании им индивидуальных черт.

На основе сформулированной миссии и реализующей ее стратегии можно выделить совокупность целей, достижение которых позволяет организации существовать и развиваться:

1.     Удовлетворение потребностей покупателей, включая прогноз, развитие и формирование потребностей покупателей.

2.     Наличие актуального и разнообразного ассортимента.

3.     Развитие самой организации и ее персонала.

4.     Получение прибыли (в контексте подхода «Будьте человечными, это приносит прибыль!»).

У каждой организации своя организационная культура – интегральная характеристика организации (ее традиций, ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности и др.). Исходя из философии, миссии, стратегии, сложившейся организационной культуры и целей организации подбирается персонал. Ценности, заявляемые в философии организации, только тогда будут реально воплощены, когда *личностные* характеристики сотрудников смогут обеспечить их реализацию.

Клиенту, который обращается в сферу обслуживания, нужен определенный товар или услуга для удовлетворения каких-либо его потребностей, то есть человек нуждается в помощи. И, в этом смысле, деятельность работников сферы обслуживания может быть отнесена к «помогающей деятельности».

Для того, чтобы оказать квалифицированную помощь клиенту, субъект должен обладать достаточно большим объемом знаний, умений и навыков, прежде всего, в своей предметной области. При этом основная *цель* субъекта деятельности (продавца, библиотекаря, юриста-консультанта и т.п.) – оказание помощи клиенту в решении его проблемы. И если достижение этой цели начинают рассматривать как «побочный» эффект, то посетители слышат от продавца, библиотекаря: «Не мешайте работать». Мы рассматриваем это как профессиональную деформацию, являющуюся следствием деструктивных ценностей, искажения модели профессии.

Профессиональная культура, определяемая спецификой деятельности и особенностями решаемых задач, характеризуется готовностью выполнять обширный спектр профессиональных ролей. Профессиональная роль работника сферы услуг – это набор определенных правил поведения («правил игры»), принятых на данном предприятии сервиса, содержащихся в официальных документах или закрепленный традициями и обычаями. Работник может исполнять свою роль как сознательно, так и неосознанно. Профессиональная роль, предъявляя к человеку определенные требования, тем самым преобразует весь его облик. Поэтому овладение профессиональной ролью будем рассматривать как необходимое условие профессионализма. Исполнение роли строго контролируется окружающими, поэтому человек должен хорошо знать, что от него ожидают окружающие, когда он выступает исполнителем той или иной роли.

Овладение профессиональной ролью включает построение во внутреннем плане работника адекватной модели профессии и модели профессиональной деятельности, освоение необходимых знаний, умений и навыков, овладение технологией обслуживания, опирающейся на клиенто-центрированный подход, выработка собственного стиля деятельности, позволяющего успешно справляться с профессиональными задачами.

Распространение клиентоцентрированного подхода на деятельность профессионала в сфере обслуживания дает возможность сформулировать некоторые *принципы* «профессионально-ролевых отношений» работника к клиенту : 1) интерес к человеку; 2) признание автономности клиента; 3) терпимость и принятие возможности изменения потребностей клиента; 4) готовность слушать, помогать; 5) принятие ответственности; 6) право работника оставаться самим собой в рамках этических норм и профессиональных требований; 7) соблюдение принципа партнерства.

Таким образом, для решения проблемы формирования профессионализма в сфере обслуживания, мы считаем, необходимо опираться на концепцию «помогающих отношений» и работать над совершенствованием общей культуры сервиса, включающей в себя этические и нравственные аспекты. Важно, чтобы, овладевая профессиональной ролью, работник сферы обслуживания в качестве главной ценности в своей работе выделял личность клиента и делал все возможное для удовлетворения его потребностей.

Для оценки эффективности профессиональной деятельности, по нашему мнению необходимо, наряду с экономической, социальной и психологической компонентами эффективности выделять «клиентоцентрированную» составляющую, а также рассчитывать реальный (а не только декларируемый) вклад каждой составляющей в общий показатель эффективности.

**Вывод**. Тюнинг-ателье работает в сфере автоуслуг. Сфера услуг специфична прежде всего тем, что ее объект – это человек, его желания. Главным критерием профессионализма деятельности работника в данной сфере является отзывчивость, доброжелательность, профессионализм, творческий подход.

Глава 3. Предложения по совершенствованию управления профессиональным развитием персонала в Тюнинг-ателье

3.1. Построение системы управления профессиональным развитием  
 в организации

Задачами управления профессиональным развитием персонала предприятия яыляются подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию производственного обучения, повышения квалификации и переквалификации персонала, внутрифирменного обучения, стажировок, аттестацию и ротацию кадров, формирование кадрового резерва (резерва на выдвижение), отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников, профориентационную работу.

Функции системы управления развитием персонала можно определить следующим образом:

* Разработка ежегодной Программы развития персонала на основе заявок структурных подразделений Общества и реализация мероприятий Программы в пределах своих полномочий.
* Профессиональное развитие производственного персонала - обучение, переобучение, производственная аттестация и переаттестация персонала, повышение квалификации рабочих производственных подразделений Общества.
* Профессиональное развитие административно-управленческого персонала - переобучение, повышение квалификации, организация стажировок, ротации, аттестации руководителей и специалистов, внутрифирменное обучение целевого назначения.
* Подбор и профессиональная адаптация вновь принятых работников - ведение базы данных о специалистах региона, поиск кадров по заявкам руководителей структурных подразделений Общества (контакты с региональными службами занятости населения, организация и проведение конкурсных процедур, профессиональный подбор кадров), сотрудничество с профильными профессиональными учебными заведениями по подбору молодых специалистов; составление и реализация программы профессиональной адаптации вновь принятых работников, сопровождение трудоустроенных руководителей и специалистов в адаптационный период.
* Организация опросов общественного мнения об эффективности деятельности отдельных работников и структурных подразделений; анализ результатов опроса, подготовка заключений на аттестационную комиссию, руководителю, а также для самооценки работнику.
* Научно-информационное обеспечение работников Общества: организация подписки на периодические издания, поиск и заказ научно-технической литературы по заявкам специалистов (в том числе через межбиблиотечный абонемент), ведение справочно-информационного фонда научно-технической библиотеки.
* Составление раздела "Подготовка и повышение квалификации кадров" ежеквартального аналитического отчета службы персонала.
* Осуществление управленческого учета, первичного бухгалтерского учета и ведение статистической отчетности по вопросам подготовки кадров.

Мы предлагаем ввести в организации должность специалиста по развитию персонала. Данная должность подразумевает выполнение следующих функций:

1. В соответствии с Программой развития персонала и заявками руководителей структурных подразделений отвечает за организацию различных форм обучения работников Общества:

- начальное профессиональное обучение рабочих;

- переподготовка рабочих;

- обучение вторым и смежным профессиям;

- курсы повышения квалификации, организация внутрифирменного обучения для руководителей, специалистов и служащих;

- обучение работников Общества в период прохождения ими стажировки.

2. Составляет ежемесячные отчеты по подготовке и повышению квалификации кадров.

3. Разрабатывает инструктивные и нормативные документы (положения, инструкции, правила) по профессиональному развитию персонала в пределах своей компетенции.

4. Взаимодействует с профильными начальными, средними и высшими профессиональными учебными заведениями по вопросам кадрового подбора персонала, отвечает за организацию производственной практики для учащихся профильных учебных заведений.

5. Устанавливает контакты с учебными заведениями, оформляет договоры на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников Общества.

6. Формирует учебно-методическую базу для производственного обучения на предприятии (учебные пособия, учебные программы, экзаменационные билеты).

7. Организует работу по профессиональной ориентации молодежи, разрабатывает учебно-методическую документацию (учебно-тематические планы, пособия и рекомендации, расписания занятий учебных групп).

8. Организует и контролирует работу квалификационных комиссий, ведет документацию согласно стандартам по обучению в системе управления качеством.

9. Организует и осуществляет мероприятия, способствующие подбору и профессиональному развитию кадров (аттестации, ротации, стажировки, конкурсные отборы и т.д.), в пределах своей компетенции.

10. Разрабатывает рабочий материал (анкеты, тесты) и формирует методологическую базу для проведения социологических исследований.

11. Составляет деловые характеристики работников с рекомендациями наиболее оптимального использования профессиональных возможностей личности, с учетом перспективы его профессионального развития.

12. Участвует в осуществлении мероприятий по производственной адаптации вновь принятых работников Общества.

13. Проводит анализ причин текучести кадров.

14. Соблюдает требования инструктивных документов Общества к работе на персональных компьютерах.

15. Занимается самообразованием согласно личному плану.

В перспективе возможно создании целого отдела профессионального развития, который бы осуществлял свои функции не только в Тюнинг-ателье, но и во всех подразделениях ООО «Стройинвест». Примерное положение представлено в приложении 1.

Таким образом, мы реализуем не только программу профессионального развития сотрудников, но и облегчим процесс адаптации новых сотрудников, укрепим корпоративный дух, что, по нашему мнению, должно привести к повышению производительности труда в компании.

3.2. Программа профессионального развития сотрудников

# Процесс управления служебно-профессиональным продвижением в компании включает:

# составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

* предварительный набор кандидатов в резерв;
* получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
* непосредственно служебно-профессиональное продвижение и развитие работников.

Кадры являются важным элементом успеха в данной отрасли. Для руководителей крайне важно в работе создать устойчивый, развивающийся и эффективный коллектив. Однако без продуманной кадровой политики невозможно успешное управление.

Построение системы управления служебно-профессиональным продвижением – важная часть системы управления персоналом. Так как бизнес интенсивно развивается, ему неизбежно понадобятся новые управляющие. Мы считаем, что наиболее эффективными будут те люди, которые «выращены» внутри организации, а не привлеченные из внешнего рынка труда.

Практическими принципами успешной системы служебно-профессионального развития работников нашего салона являются:

1. Планирование перемещения сотрудников должно быть стратегией системы управления персоналом, а не формальным продвижением очередного сотрудника на освободившееся место. Только в этом случае работодатель сможет гарантировать, что ключевые позиции в компании будут заняты специалистами, наиболее эффективными в данных условиях.
2. Целью служебно-профессионального продвижения работников является предоставление нужного специалиста в нужное время. Поэтому важно опираться на глубокий анализ существующих потребностей компании и, что еще важнее, прогноз развития бизнеса на ближайший период, поскольку долгосрочный прогноз пока сделать не представляется возможным в связи с тем, что данная бизнес-единица организации находится на стадии «детства».
3. Организация системы профессионального развития работников требует объединения усилий службы персонала и руководства. Руководители должны осознавать, что наличие служебно-профессионального продвижения – одно из важнейших условий конкурентоспособности бизнеса.
4. Подготовка к служебно-профессиональному продвижению каждого работника должна быть непрерывным процессом. Это гарантирует сохранение и развитие кадрового потенциала компании, а также его соответствия меняющимся условиям бизнеса.
5. Одним из признаков эффективного руководства компанией является наличие в ней талантливых сотрудников, готовых к продвижению по службе и постоянному развитию, поэтому создание системы служебно-профессионального продвижения в организации в целом связано с грамотным рекрутментом, систематическим обучением, мотивацией к развитию и работой с кадровым резервом.

Необходимо разработать проект «Формирование системы профессионального развития персонала», который может включать три основных этапа:

1 этап. Определение критериев выбора наиболее ценных сотрудников с учетом стратегии организации, специфики индустрии и других факторов внешней и внутренней среды.

2 этап. Оценка кандидатов в кадровый резерв и составление планов индивидуального профессионального и служебного развития резервистов.

3 этап. Осуществление служебно-профессионального продвижения работников и оценка эффективности данного процесса.

Например, критериями отбора в кадровый резерв сотрудников тюнинг-ателье могут служить следующие:

Высокая работоспособность

Умение эксплицировать желание заказчика

Высокая оценка работы заказчиками

Высокая оценка работы руководителем

Данный проект разрабатывается совместно со специалистом по развитию персонала. В настоящий момент (на данном этапе развития организации) возможна скорее теоретическая разработка данного проекта, который впоследствии с обязательной корректировкой должен «работать».

Однако в анализируемой организации можно и на данном этапе внедрять систему обучения и профессионального развития, предложенную нами в следующем разделе диплома.

3.3. Возможные направления совершенствования обучения персонала на предприятии Тюнинг-ателье

Для совершенствования обучения персонала на предприятии предлагается проект развития системы наставничества.

Цель проекта:

- разработать и внедрить в подразделении систему наставничества - действий по адаптации новых сотрудников первичного уровня (продавцов, ст. продавцов, консультантов и др.) к профессиональной деятельности и стажировки на новых рабочих местах.

Задачи проекта:

1.Оценить существующую практику наставничества.

2.Оценить персональный ресурс сотрудников, выполняющих функции или роли наставников.

3.Оценить существующие элементы управления наставничеством.

4.Разработать (спроектировать, протестировать) и внедрить регламенты наставничества (алгоритмы наставника).

5.Разработать модели ключевых компетенций наставника.

6.Разработать и внедрить методику первичного выявления профессионально-важных качеств и умений сотрудников - предполагаемых наставников.

7.Спроектировать программы обучения навыкам и технологиям наставничества, а также повышения квалификации наставников. Оценить требуемые учебные программы на внешнем рынке.

8.Разработать и внедрить мотивационные системы для сотрудников-наставников разных категорий.

9.Разработать и внедрить управленческие регламенты и документооборот по наставничеству (бланки, оценочные листы, тесты, документы, должностные инструкции, положения, формы отчетности, схемы взаимодействия).

10.Разработать и внедрить систему регулярной оценки профессиональной деятельности, ассессмента наставников.

Формы работы по проекту:

* Регулярные совещания рабочей группы (РГ). Состав группы:

- Директор ателье

- Технический директор ателье

- Менеджер по персоналу

По необходимости другие сотрудники

* Самостоятельные действия участников РГ по текущим задачам проекта на рабочих местах.
* Индивидуальные действия консультанта в подразделениях сети.

Планирование работ и отчетность по проекту:

В начале каждого месяца консультант формирует график действий рабочей группы на предстоящий период.

По итогам каждого месяца консультант формирует отчет, содержащий краткое описание произведенных работ по проекту и достигнутых результатов.

План-схема работ по проекту представлена в таблице 2:

Таблица 2

**План-схема работ по проекту**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **наименование этапа** | **длительность** | **результаты** |
|  | Анализ существующих ресурсов наставничества (практика, персоны, управление, проблемы) | 2 недели | * + - Оценка элементов системы наставничества по критериям полноты, управляемости     - Анализ выявленных проблем организации наставничества в подразделениях |
|  | Разработка универсальных алгоритмов наставничества | 2 недели | * + - Методика проектирования деятельности наставников     - Описание алгоритма действий наставника по элементам процесса (адаптация, стажировка, обучение)     - Модель ключевых компетенций наставника (умения, ПВК)     - Спецификации деятельности наставников разных должностных категорий |
|  | Разработка системы подготовки наставников | 4 недели | * + - Апробированная методика первичного выявления ключевых компетенций кандидатов в наставники     - Выборочные оценки качества профессиональной готовности нынешних наставников, определение базовой потребности наставников в обучении     - Протестированные программы обучения наставников, повышения квалификации     - Оценки внешнего рынка обучения     - Банк учебно-методических материалов по наставничеству     - Система информационного обмена наставников компании |
|  | Обучающий курс по наставничеству | 4 недели | * + - Рост уровня знаний и навыков наставничества у группы менеджеров |
|  | Разработка мотивационной системы поддержки наставничества | 2 недели | * + - Протестированные проекты изменений системы стимулирования наставников по категориям     - Протестированные проекты по нематериальному стимулированию наставников |
|  | Разработка регламентов системы управления наставничеством | 2 недели | * + - Протестированный пакет документов и регламентов:     - Положение о наставничестве     - Должностные инструкции наставников     - Схемы взаимодействия служб и сотрудников, обеспечивающих процесс наставничества     - Первичный документооборот по наставничеству     - Регламенты оценки профессиональной деятельности наставников     - Методика проведения ассессмента наставников |

Особую актуальность тема наставничества приобретает в связи с развитием и становлением понятия обучающейся компании. «Обучающаяся организация – это та, которая эффективно отвечает на вызов изменений бизнес - среды путем создания новых технологий, овладения новыми знаниями и умениями. Она в кратчайшие сроки интегрирует новые знания и умения для преобразования своей основной деятельности. В связи с этим персоналу необходимо постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм». Построение обучающейся компании предполагает создание эффективной системы обучения с параллельными функционированием двух систем обучения, имеющих сходные задачи и содержание, но различные формы реализации. Первая система – это создание в организации собственной внутренней школы, в которой проводятся семинары, лекции, тренинги с помощью внутренних тренеров или приглашенных специалистов. И вторая – система наставничества, при которой обучение персонала происходит непосредственно на рабочем месте, более опытный сотрудник передает свои знания, опыт и собственные технологии работы стажеру. Следовательно, в обучающейся компании развитием сотрудников занимаются не только тренеры-специалисты, но руководители, менеджеры компании.

Внутренняя школа решает следующие задачи:

- комплексная подготовка консультантов-продавцов, повышение их профессионального уровня;

- усвоение консультантами-продавцами единых фирменных стандартов обслуживания;

- адаптация стажеров, усвоением ими норм правил поведения, принятых в компании;

- повышение уровня лояльности сотрудников к компании (забота о новичках, - возможность карьерного роста и повышение статуса консультантов-продавцов, ведущих обучение, и т.д.);

- повышение мотивации к работе (тренеры-продавцы служат для стажеров своеобразными «звездами», на которых хочется равняться);

- неформальная, предварительная диагностика профессионального уровня персонала фирменной розничной сети компании;

- получение обратной связи от сотрудников о работе компании;

- укрепление корпоративного духа компании.

**Вывод**. Функции профессионального развития персонала в организации помимо руководителя должен выполнять специальный человек или отдел в зависимости от величины организации. Мы предложили выполнение данных функций возложить на специалиста по управлению персоналом. Также необходимо внедрять программы по профессиональной адаптации и профессиональному развитию работников, потому что подразделение является развивающимся, постоянно набирается новый персонал, внедряются новые виды услуг. Одним из важнейших аспектов развития персонала является его служебно-профессиональное развитие, поэтому необходимо вести работу по формированию кадрового резерва.

Заключение

Профессиональное развитие – это систематическое подкрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника.

Управление профессиональным развитием персонала представляет собой систему, основными подсистемами которой являются:

* деловая карьера; обучение персонала;
* мотивация и стимулирование;
* работа с резервом;
* мониторинг развития и аттестация;
* ресурсное обеспечение профессионального развития;
* управление саморазвитием работника.

Для организации управлять профессиональным развитием своих сотрудников значит координировать достижение работниками соответствующих требованиям организации уровней содержания компетенций и личностных характеристик. Управление профессиональным развитием руководителей и специалистов является фактором успешного функционирования организации, так как с одной стороны, свидетельствует о ее заинтересованности в повышении качества своего персонала, а с другой стороны, обуславливает будущий успех всей деятельности организации. Человеческие ресурсы в настоящее время становятся главной составляющей всех бизнес процессов организации и являются залогом ее успешности.

Подготовка квалифицированных кадров представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на систематическое получение и повышение квалификации, отвечающей текущим и перспективным целям организации и обеспечивающей соответствие требований, предъявляемых рабочим местом к способностям работника.

Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

*Цели* управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами и могут включать:

* формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;
* обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
* достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
* создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства.

Миссия анализируемой организации – тюнинг-ателье - сформулирована следующим образом: ***сделать жизнь людей комфортнее!***

Вытекающая отсюда основная стратегия деятельности персонала, ориентированная на удовлетворение потребностей автовладельцев в совершенствовании своих транспортных средств, придании им индивидуальных черт.

На основе сформулированной миссии и реализующей ее стратегии можно выделить совокупность целей, достижение которых позволяет организации существовать и развиваться:

1.     Удовлетворение потребностей покупателей, включая прогноз, развитие и формирование потребностей покупателей.

2.     Наличие актуального и разнообразного ассортимента.

3.     Развитие самой организации и ее персонала.

Задачами управления профессиональным развитием персонала предприятия являются подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию производственного обучения, повышения квалификации и переквалификации персонала, внутрифирменного обучения, стажировок, аттестацию и ротацию кадров, формирование кадрового резерва (резерва на выдвижение), отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников, профориентационную работу.

Мы считаем, важная часть системы управления развитием персонала - построение системы управления служебно-профессиональным продвижением. Так как бизнес интенсивно развивается, ему неизбежно понадобятся новые управляющие. Мы считаем, что наиболее эффективными будут те люди, которые «выращены» внутри организации, а не привлеченные из внешнего рынка труда.

В связи с этим мы предложили разработать систему обучения, систему наставничества и систему служебно-профессионального продвижения персонала тюниг-ателье.

CПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**Нормативно-правовые акты**

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. – М.: Проспект, 2009. – 48 с.
2. Трудовой кодекс РФ. – М, 2008.

**Учебники и монографии**

1. Акмеология / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: РАГС, 2004. – 688 с.
2. Альтернативные технологии в сфере дополнительного образования: учебник / отв. Ред. Д.М. Патрушев. - Сборник методических материалов. – Калининград, 2005.
3. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации . – М.: Финпресс, 2006. – 287 с.
4. Базарный, В.Ф. Методология и методика образования в России. - Часть 3. - Сергиев Посад, 2005.
5. Беляев, В.И. Практика менеджмента. – М.: КноРус, 2006. – 175с.
6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
7. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2009. – 303 с.
8. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 2004. – 232 с.: ил.
9. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учеб. пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2002. – 448 с.
10. Иванова С. Мотивация на все 100%. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
11. Кобьелл К. Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
12. Крот М. Менеджер как мотиватор. – М.: Эксмо, 2008.
13. Лесохина, Л.Н. К обществу образовательных людей: теория и практика образования взрослых. – СПб,: ИОВ РАО «Тускарора», 2002. – 273 с.
14. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Омега -Л, 2008. – 263 с.
15. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006. – 192 с.
16. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006. – 176 с.
17. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Знание. – 1996. – 308 с.
18. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2006. - 312 с.
19. Новиков А.М. Профессиональное образование России: перспективы развития. – М., 2004.
20. Образование взрослых на рубеже веков: вопросы методологии, теории и практики : монографическая серия / под. ред. С.Г. Вершловского. – СПб.: ИОВ РАО, 2000. – 299 с.
21. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом. Оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2002.
22. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2007. – 348 с.
23. Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие/ Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С. - М.: Лотос, 2005.
24. Розенбаум, Ю.А. Формирование управленческих кадров. – М.: Юристъ, 2005. – 198 с.
25. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2007.
26. Сигов, И.И. О классификации видов управленческого труда и подготовке управленческих кадров для промышленности: организация управления. – СПб.: Политехника, 2002. - 153 с.
27. Сотникова С.И. Управление карьерой. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2001.
28. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб. – практ. Пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 4-е изд. – М.: Дело, 2006. – 272 с.
29. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.
30. Управление персоналом: Учебник / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.
31. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. -2-е изд., перер. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.

**Статьи и периодика**

1. Афанасьев А. Как оценить инвестиции в персонал // Финансовый директор. - 2004. - №6. - С.14 – 23.
2. Вашурина, Е.В. Развитие системы повышения квалификации управленческого персонала высшей школы / Е.В. Вашурина, Е.А. Князев // Вестник Казанского государственного университета. – 2007. - №4. – С. 15-24.
3. Гурова Т., Тарусин М. Реальная Россия// Эксперт. – 2005. - №19 (466) от 23.05.2005. - http://www.expert.ru/expert/current/data/19-temaog.shtml?\_medvs
4. Захарова О. Программа служебно-профессионального продвижения работников // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. - №2. – С. 14-15.
5. Кирилянчик А. «Элитный персонал» № 12 (347), 30 марта 2004
6. Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза//http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza
7. Корнеева, Л.И. Современные интерактивные методы обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров в Германии: зарубежный опыт // Университетское управление. – 2004. - №4 (32). – С. 78-83.
8. Магура, М.И. Опыт подготовки руководителей и резерва на руководящие должности в ОАО «МГТС» // Кадровый менеджмент. – 2006. - №5. – С. 47-61.
9. Петров Е.В., Югов А.А., Гурина О.В. Видимый результат, или система сбалансированных показателей для службы персонала// Справочник по управлению персоналом. – 2007. - №14.
10. Петров Е.В., Югов А.А., Гурина О.В. Видимый результат, или система сбалансированных показателей для службы персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2007 - №14.
11. Толстая Н. Суть методологии ROI// http://www.trainings.ru/

Приложения

Приложение 1

# Примерное положение об отделе профессионального развития персонала

1. Общие положения

1.1. Отдел профессионального развития персонала является структурным подразделением службы персонала, возглавляется начальником отдела, который назначается и освобождается от занимаемой должности генеральным директором по представлению заместителя генерального директора по персоналу, непосредственно подчиняется заместителю генерального директора по персоналу.

2. Задачи

2.1. Организация профессионального развития персонала Общества на основе единой персонал-технологии, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию производственного обучения, повышения квалификации и переквалификации персонала, внутрифирменного обучения, стажировок, аттестацию и ротацию кадров, формирование кадрового резерва (резерва на выдвижение), отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников, профориентационную работу в регионе.

3. Структура

3.1. Структуру и штаты отдела утверждает генеральный директор по представлению заместителя генерального директора по персоналу.

3.2. Распределение обязанностей между работниками отдела осуществляется начальником отдела в соответствии с настоящим Положением и должностными инструкциями.

4. Функции

4.1. Разработка ежегодной Программы развития персонала на основе заявок структурных подразделений Общества и реализация мероприятий Программы в пределах своих полномочий.

4.2. Профессиональное развитие производственного персонала - обучение, переобучение, производственная аттестация и переаттестация персонала, повышение квалификации рабочих производственных подразделений Общества.

4.3. Профессиональное развитие административно-управленческого персонала - переобучение, повышение квалификации, организация стажировок, ротации, аттестации руководителей и специалистов, внутрифирменное обучение целевого назначения.

4.4. Подбор и профессиональная адаптация вновь принятых работников - ведение базы данных о специалистах региона, поиск кадров по заявкам руководителей структурных подразделений Общества (контакты с региональными службами занятости населения, организация и проведение конкурсных процедур, профессиональный подбор кадров), сотрудничество с профильными профессиональными учебными заведениями по подбору молодых специалистов; составление и реализация программы профессиональной адаптации вновь принятых работников, сопровождение трудоустроенных руководителей и специалистов в адаптационный период.

4.5. Организация производственной и преддипломной практики студентов высших и учащихся средних профессиональных учебных заведений, организация производственной практики учащихся образовательных учреждений начального профессионального образования.

4.6. Профессиональная ориентация старшеклассников и молодежи региона, перспективный кадровый подбор молодежи (кадрового резерва) для последующего трудоустройства в Общество.

4.7. Участие в разработке и контроле за исполнением коллективного договора в части возложенных на отдел функций.

4.8. Организация опросов общественного мнения об эффективности деятельности отдельных работников и структурных подразделений; анализ результатов опроса, подготовка заключений на аттестационную комиссию, руководителю, а также для самооценки работнику.

4.9. Научно-информационное обеспечение работников Общества: организация подписки на периодические издания, поиск и заказ научно-технической литературы по заявкам специалистов (в том числе через межбиблиотечный абонемент), ведение справочно-информационного фонда научно-технической библиотеки.

4.10. Составление раздела "Подготовка и повышение квалификации кадров" ежеквартального аналитического отчета службы персонала.

4.11. Осуществление управленческого учета, первичного бухгалтерского учета и ведение статистической отчетности по вопросам подготовки кадров.

4.12. Сотрудничество со средствами массовой информации по вопросам, относящимся к компетенции отдела. Ведение постоянных рубрик во внутрифирменной газете: "Человек и его дело", "На стол руководителю: советы, рекомендации".

5. Взаимоотношения отдела профессионального развития

персонала с другими подразделениями Общества

5.1. Отдел профессионального развития персонала контактирует со всеми структурными подразделениями Общества в пределах возложенных на него задач и функций:

- представляет: проекты приказов о направлении на обучение, информацию об образовательных учреждениях и программах повышения квалификации, переподготовки кадров, договоры на прохождение производственной практики, анкеты (различного содержания), программу адаптации сотрудников, банк данных о специалистах, рабочий материал для проведения аттестации и ротации кадров, обеспечение научно-информационной и периодической печатью, возможность подготовки кадров в Образовательном центре Общества и при внутрифирменном обучении.

Получает: заявки на обучение персонала и проведение аттестаций и других форм работы с персоналом, служебные записки, заявки на поиск специалистов, заказ на научно-информационное обеспечение и периодическую печать.

5.2. С юридическим отделом:

- представляет: проекты приказов по вопросам компетенции отдела на визирование.

Получает: юридические консультации.

5.3. Со службой бухгалтерского учета:

- представляет: договоры на оказание услуг, акты выполненных работ (услуг), табели учета рабочего времени, отчеты по установленной форме.

5.4. С финансовой службой:

- представляет: смету расходов на содержание отдела, смету и прейскурант на оказание услуг, отчет поступления и расходования денежных средств, документы на оплату за обучение персонала.

6. Права

Отдел профессионального развития персонала имеет право:

6.1. Координации мероприятий по профессиональному развитию персонала Общества.

6.2. Контроля за качеством различных видов обучения персонала как внутри Общества, так и в сторонних образовательных учреждениях, где организовано обучение работников.

6.3. Создавать учебно-методические советы по обучению персонала.

6.4. Формирования и контроля за работой производственных квалификационных комиссий.

6.5. Затребовать от других подразделений любые материалы или документы, связанные с исполнением функций отдела.

7. Ответственность

7.1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на отдел задач и функций несет начальник отдела.

7.2. Степень ответственности других работников устанавливается их должностными инструкциями.

***Согласовано:***

Заместитель генерального директора по персоналу \_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О.

Разработчик:

Начальник отдела профессионального развития персонала \_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О.

1. Википедия [↑](#footnote-ref-1)
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – Н.Новгород: НИМБ, 2009. – С.79 [↑](#footnote-ref-2)
3. Акмеология / Под общ. Ред. А.А. Деркача. – М.: изд-во РАГС, 2004. – С. 312-313. [↑](#footnote-ref-3)
4. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Знание. – 1996. – 308 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Трудовой кодекс РФ . [↑](#footnote-ref-5)
6. Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза//http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza [↑](#footnote-ref-6)
7. Большая советская энциклопедия// http://encycl.yandex.ru/ [↑](#footnote-ref-7)
8. Глоссарий.ру: словари по общественным наукам//http://www.glossary.ru [↑](#footnote-ref-8)
9. Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза//http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza [↑](#footnote-ref-9)
10. Гурова Т., Тарусин М. Реальная Россия// Эксперт. – 2005. - №19 (466) от 23.05.2005. - http://www.expert.ru/expert/current/data/19-temaog.shtml?\_medvs [↑](#footnote-ref-10)
11. Гурова Т., Тарусин М. Реальная Россия// Эксперт. – 2005. - №19 (466) от 23.05.2005. - http://www.expert.ru/expert/current/data/19-temaog.shtml?\_medvs [↑](#footnote-ref-11)
12. *Александр Кирилянчик*. *09-04-2004 «Элитный персонал» № 12 (347), 30 марта 2004* [↑](#footnote-ref-12)
13. Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С. Управление личной карьерой. Учебное пособие. М.: Лотос, 2005. [↑](#footnote-ref-13)
14. Сотникова С.И. Управление карьерой. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2001. - С.31. [↑](#footnote-ref-14)
15. Петров Е.В., Югов А.А., Гурина О.В. Видимый результат, или система сбалансированных показателей для службы персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2007 - №14. [↑](#footnote-ref-15)
16. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом. Оценка эффективности. М.: Экзамен, 2002. [↑](#footnote-ref-16)
17. Климов, 1996 [↑](#footnote-ref-17)
18. Климов, 1996 [↑](#footnote-ref-18)
19. Дружилов, 2000(*а*) [↑](#footnote-ref-19)
20. Дружилов, Дворцова, 2001 [↑](#footnote-ref-20)