# НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

БАЛТИЙСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

№ ГРУППЫ 304-ФК

Ф.И.О. СТУДЕНТА ДУРОВ ЮРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

ДАТА СДАЧИ СТУДЕНТОМ К.Р. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

# ПО КУРСУ «Управление персоналом»

Тема: «Система служебно – профессионального продвижения

персонала»

# Ф.И.О. ПРЕПОДАВАТЕЛЯ Алюнина О.В.

ДАТА ПРОВЕРКИ К.Р.\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ОЦЕНКА \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Калининград

Содержание

стр.

Система служебно – профессионального

продвижения 3

Список использованной литературы 11

СИСТЕМА СЛУЖЕБНО – ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО

ПРОДВИЖЕНИЯ

Служебно–профессиональное продвижение – это серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности.

Эти перемещения могут быть как вертикальными, так и горизонтальными.

Вообще, понятия «служебно – профессиональное продвижение» и «карьера» – это очень близкие понятия, но между ними существует определенная разница. Служебно – профессиональное продвижение – это предлагаемая самой организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой же понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником.

Термин «служебно – профессиональное продвижение» является наиболее привычным для России, поскольку второй термин в нашей специальной литературе и на практике до последнего времени использовался мало. совпадение намеченного пути служебно – профессионального продвижения и фактической карьеры в жизни происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Система служебно – профессионального продвижения – это совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.

В практике управления персоналом различается два вида должностного продвижения:

1. продвижение специалиста;
2. продвижение руководителя.

Продвижение руководителя, в свою очередь, тоже подразделяется на два направления:

а) продвижение функциональных руководителей;

б) продвижение линейных руководителей.

Система продвижения линейных руководителей, к примеру, предусматривает пять основных этапов (рис.1).

Работа со студентами старших курсов

Первый этап

Работа с молодыми специалистами

Второй этап

Работа с линейными руководителями нижнего звена управления (группа А)

Третий этап

Работа с линейными руководителями среднего звена управления (группа В)

Четвертый этап

Работа с линейными руководителями высшего звена управления (группа С)

Пятый этап

Рис.1. Этапы системы служебно – профессионального

продвижения линейных руководителей в организации.

Кратко охарактеризуем каждый из этапов.

*Первый этап* – это работа со студентами старших курсов базовых институтов или направление на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и начинают с ними подготовку к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика – рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются, им оказывается консультационная помощь.

Второй этап – это работа с молодыми специалистами, уже принятыми на работу в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного года до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (т.е. подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года. На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно – профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап – работа с линейными руководителями нижнего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям нижнего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2 – 3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях, кроме того возможны их горизонтальные перемещения.

Четвертый этап – работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник – руководитель высшего звена для индивидуальной с ним работы. Руководитель – наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения). Ежегодно проводится тестирование руководителя среднего звена, которое выявляет его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о его дальнейшем продвижении по службе.

Пятый этап – это работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие управленческие посты – это сложный процесс. Одной из главных трудностей является выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям: во- первых, он обязан хорошо знать отрасль, а также организацию; во – вторых, он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально – экономических и политических ситуациях; в – третьих, ротация, т.е. перемещение сотрудника из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях нижнего и среднего звена.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена необходимо производить на конкурсной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.д.) с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечением при необходимости независимых экспертов.

В некоторых развитых зарубежных государствах имеется интересный опыт управления служебно – профессиональным продвижением управленческих работников, который можно было бы использовать и в российских организациях.

На рис.2 изображена типовая схема служебно – профессионального продвижения в одной японской компании. В нее входят испытательный срок (1 – 3 года), в течение которого сотрудник, пришедший после окончания вуза, сдает дополнительный экзамен, чтобы можно было определить реальную ценность вузовского диплома. Далее работник проходит курс ориентации в делах компании (от 2 недель до 6 месяцев). Проводится и ряд проверок, в том числе на лояльность.

Подбор, оценка, расстановка кадров

Рис.2. Схема служебно – профессионального

Карьера

руководителя

Карьера

специалиста

Профессионально – квалификационное продвижение

# Зачисление на постоянную работу.

Планомерная ротация по должностям линейных руководителей и специалистов функциональных подразделений в организациях – филиалах.

Стажировка у лучших руководителей.

Наставничество, система ответственных, возрастающих по сложностям поручений.

Самостоятельное и организованное повышение квалификации.

Систематическая оценка.

Программа адаптации и профориентации в пределах организации, дополнительные испытания (тесты, наблюдения, анализ результатов работы)

Квалификационный экзамен (определение качества знаний, умений, профессиональных склонностей, личностных качеств и убеждений)

Поступление на работу

продвижения работника управления (японская модель)

После испытательного срока сотрудника зачисляют на постоянную работу, и в течение 8 – 10 лет осуществляется планомерная ротация с должности на должность, из отдела в отдел, стажировка и заграничные командировки. Действует также система ответственных поручений, все более усложняющихся со временем.

К 36 годам работник уже хорошо известен компании, и она может решать его дальнейшую судьбу: направить его либо по системе движения руководящих кадров, либо по карьере специалиста.

Поскольку при системе планомерной ротации работник знает, что он через определенное время будет продвинут и поэтому нужно подобрать себе замену, более динамично осуществляется обновление руководителей, движение резерва кадров на выдвижение. Ведь сейчас многие руководители, опасаясь «подсиживания», подбирают себе заместителей по принципу «чем хуже, тем лучше».

Список использованной литературы

1. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. – Новосибирск: ЭКО, 1997.
2. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб.пособие/ Под. ред. А.Я.Кибанова. – М.:ПРИОР, 1998.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2002.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003.
5. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом. (Под ред. С.И.Самыгина). Серия «Учебники, учебные пособия» – Ростов н/Д: «Феникс», 2001.

6. Ресурсы Интернет.