**Содержание**

Введение

1 . Подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров. Трудовая карьера работника

* 1. Виды и цель обучающей деятельности предприятия. Подготовка кадров рабочих
	2. Переподготовка кадров и повышение их квалификации
	3. Трудовая карьера и ее формирование
	4. Организация профессионально-квалификационного и служебно-квалификационного продвижения рабочих и планирование их трудовой карьеры

2 Исследование деятельности компании ООО «Бонто»

2.1 История компании

2.2 Производство компании

2.3 Кадровая политика компании

3 Анализ Деятельность руководителя по совершенствованию профессионального мастерства работников в компании ООО «Бонто»

3.1 Повышение квалификации в компании ООО «Бонто»

3.2 Плюсы от повышения квалификации работников в компании ООО «Бонто»

3.3 Подготовка руководства к принятию решения о квалификации работников

3.4 Новшества в системе повышения квалификации

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Повышение квалификации на предприятии - это непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, так и в стандартных подходах, как например, различные семинары, обучение в институтах повышения квалификации высшего персонала или переподготовка рабочих.

Следует обратить особенное внимание на тесную связь темы мотивации персонала с темой повышения его квалификации. Стремление человека к самосовершенствованию может мотивировать его гораздо сильнее, чем любое материальное вознаграждение.

Таким образом, тема повышения квалификации затрагивает сразу два важнейших аспекта менеджмента - следовательно, при правильном подходе к этому вопросу, эффективность работы организации может возрасти на порядок. Данная тема на сегодняшний день очень актуальна, потому что повысив квалификацию рабочих – мы повысим эффективность труда и, следовательно, организация станет работать лучше и качественнее.

Не существует предприятий, в которых не было бы перемещений по карьерной лестнице, периодических изменений средств или методов производства. Также нет фирм, на которые не влияли бы законы, изменения в экономике и политике. Для многих работников необходимы самые современные методы управления вверенным им хозяйством.

Вряд ли стоит увольнять человека за то, что выполняя свою работу, он не имеет возможности одновременно повышать свою квалификацию самостоятельно. Для этого и существует множество экономически оправданных способов, которые позволяют вести «тонкую доработку» сотрудников и контролировать их квалификацию уже в фирме. Более того, многие известные фирмы начинают подготовку потенциальных сотрудников еще до того, как они поступили в ВУЗ или даже в школу.

Целью данной курсовой работы является исследование и анализ деятельности руководителя компании ООО «Бонто» по совершенствованию мастерства работников.

Объектом данного исследования является компания ООО «Бонто» по продвижению на российском рынке передового оборудования и материалов в сфере строительства бассейнов. А предметом исследования является персонал анализируемой компании и его руководители.

В рамках достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты подготовки, повышения, квалификации и переподготовки кадров;

2. рассмотреть виды и цель обучающей деятельности предприятия;

3. рассмотреть трудовую карьеру и ее формирование;

4. изучить Организацию профессионально-квалификационного и служебно-квалификационного продвижения рабочих и планирование их трудовой карьеры;

5. исследовать деятельности компании ООО «Бонто»;

6. изучить её историю и производство;

7. проанализировать её кадровую политику;

8. рассмотреть варианты повышения квалификации в компании ООО «Бонто»;

9. изучить плюсы от повышения квалификации работников в компании;

10. подготовить руководство к принятию решения о квалификации работников;

11. Предложить новшества в системе повышения квалификации.

Источниками информации для написания работы по теме " Деятельность руководителя по совершенствованию профессионального мастерства работников" послужили базовая учебная литература, статьи и обзоры в специализированных и периодических изданиях, посвященных этой тематике, справочная литература и прочие источники информации.

**1 Подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров. Трудовая карьера работника**

* 1. **Виды и цель обучающей деятельности предприятия. Подготовка кадров рабочих**

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами. Прежде всего, обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (внутризаводское обучение). Во внезаводском обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется прежде всего в организации повышения их квалификации.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, всегда конкретно, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы, не требует больших расходов на обучение, сокращает период адаптации работника. В процессе обучения используются такие методы, как работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Цель деятельности фирмы в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);

- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;

- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации - важное звено в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Действительно, меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего, это связано с ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионально-технического образования и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на Удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;

2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;

3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;

5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством. [10; http://enbv.narod.ru/text/Econom/maslov/str/11.html]

Рассмотрим эти вопросы применительно к отдельным видам обучения рабочих на предприятиях.

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессинально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве. В прошлом численность рабочих, подготавливаемых непосредственно на предприятии, в несколько раз превышала масштабы подготовки кадров рабочих в системе профтехобразования, правда, подготовка проводилась по относительно простым профессиям, не требующим длительных сроков освоения.

Система подготовки должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение, так и интересы рабочего - получить полноценную профессиональную подготовку. Далее, необходимо учитывать, что подготовка кадров - это лицензируемая деятельность, и предприятие, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований стандарта на качество обучения.

Важной задачей управления персоналом на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров. В определении объема подготовки исходят из общей потребности в кадрах, кадровой стратегии в трудообеспеченности предприятия (например, набор рабочей силы со стороны только на низшие разряды), балансовых расчетов потребности рабочей силы в профессиональном разрезе и источников ее пополнения, из планов профессионально-квалификационного продвижения собственных рабочих. При этом важно сочетание перспективного планирования, опирающегося на выявление реальной потребности предприятия в кадрах, с постоянными корректировками наметок с учетом изменений в структуре производства и подвижностью рабочей силы (прежде всего в связи с текучестью).

Другая важная задача управления персоналом - оценить возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии - найти более рациональный путь решения этой задачи с использованием других образовательных структур, т.е. ориентироваться на подготовку на стороне. Здесь должны быть учтены:

\* структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретической и практической компоненте обучения;

\* наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;

\* финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на хоздоговорной основе на стороне. [10; http://enbv.narod.ru/text/Econom/maslov/str/11.html]

По профессиям, подготовку по которым предприятие будет вести самостоятельно, решается вопрос о формах такой подготовки, а по остальным профессиям - о размещении заказов на подготовку в учебных заведениях государственной системы подготовки кадров либо на промышленных предприятиях, специализирующихся на выполнении образовательных услуг.

Подготовка новых рабочих (не имевших ранее профессии) осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения, включающим не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях механизированного и автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют 3 - 6 мес. в зависимости от сложности профессии и специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности овладеваемой профессии и производственных условий.

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах (пунктах), на постоянно действующих курсах, создаваемых отраслевыми министерствами, а также в вечерних отделениях ПТУ (по договорам за счет средств предприятия).

В настоящее время подготовка кадров предприятиями проводится и по традиционным профессиям, не связанным непосредственно со спецификой продукции самого базового предприятия.

Рынок услуг в области подготовки кадров одних предприятий другим как форма подготовки кадров в большей мере соответствует рыночной экономике: потребность в рабочей силе удовлетворяется на договорной основе между предприятиями независимо от их отраслевой принадлежности, расположенными в непосредственной близости друг к другу.

Сам процесс обучения в условиях договорных отношений определяется интересами участвующих сторон, что и обусловливает различия в сроках, содержании, методах профессиональной подготовки. Более того, подготовка кадров на договорной основе за соответствующую плату является своего рода гарантией для реального трудоустройства работника.

Следует отметить, что эффект от формирования квалифицированной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени, что служит серьезным препятствием на пути реализации концепции расширения вложения средств в человеческий капитал, в подготовку квалифицированных кадров.

Не преодолена и иждивенческая психология некоторых хозяйственных руководителей, привыкших ориентироваться на подготовку квалифицированных рабочих за счет средств госбюджета.

Есть и сугубо экономические причины такого положения, в частности серьезные недостатки в налогообложении предприятий, когда остающихся у них средств просто не хватает для качественной подготовки кадров на договорной основе. Поэтому предприятия часто вынуждены довольствоваться малым - краткосрочной подготовкой кадров через индивидуальные формы обучения.

**1.2 Переподготовка кадров и повышение их квалификации**

В отличие от подготовки новых рабочих, т.е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение Рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности) переподготовка означает освоение рабочими новой профессии.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется непосредственно на предприятии (если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение - увольнение с предприятия).

Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников (в поисках ими лучшей работы, условий труда и т.п.). Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля (например, наладчики автоматических станков и автоматических линий). В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма - это обучение смежным и вторым профессиям. Особенно большое распространение освоение вторых и смежных профессий получило в связи с развитием коллективных форм организации труда как важного условия реализации на практике принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости.[ 11; http://www.hr2you.ru/clause/clause/19707/]

Особенность переподготовки кадров - в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время (часто весьма продолжительное) по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: и низкий уровень среднего общего образования, и давность лет его получения. Чтобы обеспечить переподготовку кадров в режиме упреждения возможного дефицита рабочих отдельных профессий, важно знать тенденции изменения отмеченных факторов и уметь прогнозировать его.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

Большую помощь в управлении процессом переподготовки могут оказать социологические исследования, позволяющие получить общую характеристику высвобождаемой рабочей силы по профессиям (специальностям), по общему стажу и стажу работы на предприятии, объективные и субъективные характеристики профессиональной подвижности работников и др.

Большую помощь могут оказать социологические опросы рабочих после обучения и определенного срока работы на новом месте с целью получения их оценки срока профессионального обучения при переподготовке и использованной формы обучения.

Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии, как в их комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).[1; стр. 158]

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов труда, школы мастеров и бригадиров.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умении и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих разряда, класса и т.п.) в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства).

В последнее время в ряде министерств и ведомств получила распространение непрерывная система подготовки и повышения квалификации рабочих, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.[11; http://www.hr2you.ru/clause/clause/19707/]

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия (фирмы), так и для работника. Это затраты на оплату преподавателей, аренду помещений, приобретение материалов и т.п. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства, вследствие чего предприятие испытывает временные трудности, должно быть организовано таким образом, чтобы результат от этого - более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда - перекрывал издержки.[1; стр.216]

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия (фирмы), с его ориентацией на повышение эффективности. С целью мотивации работников к обучению и саморазвитию используется не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением им своей квалификации. Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации, на предприятии, являются: доля рабочих (работников), повысивших квалификацию, в общей численности, структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, а также доля повысивших разряд (категорию, класс) в общей численности рабочих (работников), повышавших квалификацию, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.[10; http://enbv.narod.ru/text/Econom/maslov/str/11.html]

**1.3 Трудовая карьера и ее формирование**

В условиях становления рыночных отношений возрастает значение регулирования внутризаводского рынка рабочей силы, в частности различного вида движения работников внутри предприятия (организации), - задачи, которую можно решить путем кадрового планирования.

Важнейшим направлением кадрового планирования является планирование карьеры работника, его продвижения по квалификационным или служебным уровням (ступеням) по определенной схеме (модели). Планирование трудовой карьеры как составная часть кадровой политики представляет собой целевую функцию управления персоналом на предприятии, поскольку преследует цель обеспечить наиболее рациональное использование трудового потенциала работника, создать условия для самореализации его как личности.[5; стр. 231]

Карьера в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т.д.

Под трудовой карьерой понимается индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест. "Трудовая карьера" является более общим понятием по сравнению с таким, как "продвижение по работе", "продвижение по служебной лестнице", "продвижение в профессии" и т.п.

Пределы и скорость продвижения индивидов зависят от социальных возможностей развития способностей работника, его ценностных ориентации на трудовую карьеру. Существенное влияние оказывает и возраст, хотя это влияние противоречиво (с одной стороны, биолого-психологические особенности организма, а с другой - опыт, образование, квалификация).

Однако карьера работников, учет их потенциальных возможностей во многом определяются структурой управления на предприятии, социальными иерархиями, организационными формами использования работников, а также морально-этическими нормами и другими факторами. [10; http://enbv.narod.ru/text/Econom/maslov/str/12.html]

Трудовая карьера в большой степени зависит и от начальных шагов в трудовой жизни работника - от профориентации, оценки личных качеств и потенциальных возможностей работника, уровня образования, мотивации и т.п. Многообразие факторов, их комбинации применительно к отдельным работникам обусловливают и многообразие видов трудовой карьеры работника.

Естественно, трудовой путь индивидов включает периоды как подъемов, так и спадов.

По скорости переходов (например, число переходов за 3, 5 и 10 лет трудовой жизни) карьера может быть охарактеризована как нормальная или стремительная.

Планирование карьеры, с одной стороны, ставит задачу обеспечения реальной связи между стремлением индивидуумов в отношении повышения профессионализма, самоутверждения, своего социального статуса и т.д., а с другой - развитие организационной, управленческой и социальной структуры фирма.

Эффективная система управления карьерой должна включать три взаимосвязанные подсистемы:

- исполнителей (работников);

- работ (рабочих мест, должностей); - информационного обеспечения.

[10; http://enbv.narod.ru/text/Econom/maslov/str/12.html]

Подсистема исполнителей содержит сведения о способностях, интересах и мотивах работников (сотрудников), подсистема работ - сведения о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для предприятия (организации). Подсистема информационного обеспечения управления объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должности и тем самым способствует достижению соответствия запросов исполнителей и характеристик работ.[11; http://www.hr2you.ru/clause/clause/19707/]

**1.4 Организация профессионально-квалификационного и служебно-квалификационного продвижения рабочих и планирование их трудовой карьеры**

Опыт зарубежных и отечественных предприятий свидетельствует, что работа по профессионально-квалификационному продвижению составляет часть системы управления кадрами.

Подсистема профессионально-квалификационного продвижения рабочих представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства.

Правильно организованной системе профессионально-квалификационного продвижения рабочих отводится роль внутреннего регулятора согласования интересов производства и каждого конкретного рабочего. Отметим основные принципы, на которых должно строиться продвижение рабочих:

\* последовательное, планомерное, непрерывное движение рабочих от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;

\* построение трудовой карьеры таким образом, чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;

\* непрерывное развитие и обогащение образовательного, культурного уровня и профессионального опыта рабочих, сохранение их здоровья; первоочередное продвижение рабочих, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих местах;

\* преимущественное предоставление работы на местах с благоприятными условиями труда и по профессиям сложного труда работникам данного предприятия;

\* информированность рабочих предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;

\* моральная и материальная заинтересованность рабочих в профессионально-квалификационном росте;

\* создание благоприятных условий для профессионального продвижения отдельных социально-демографических групп.

Профессионально-квалификационное продвижение рабочих может быть

- внутрипрофессиональным: повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения смежных операций и функций, увеличения зон обслуживания и освоения передовых приемов и методов труда; повышение квалификационного разряда; освоение одной или нескольких смежных профессий;

- межпрофессиональным: перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход на работу по другой профессии примерно равной сложности с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника; формирование работника широкого профиля;

- линейно-функциональным: выборы и назначение бригадиром (звеньевым);

- социальным: переход на инженерно-техническую работу.[5; стр. 269]

Чтобы обеспечить большую гарантию продвижения рабочих, его необходимо вести планово, т.е. на основе годовых и перспективных (до 5 лет) планов. Планы разрабатываются снизу (бригада - цех - производство (предприятие)) и утверждаются руководителем. Такое планирование включает определение потребности в рабочих по профессиям и разрядам (в том числе по рабочим массовых профессий) как в текущем году, так и на перспективу; прогнозирование перспективной потребности в рабочих дефицитных профессий в связи с внедрением новой техники и технологии; определение источников удовлетворения потребности в рабочих по профессиям и уровням квалификации, в том числе за счет.рабочих предприятия (объем профпродвижения); разработку плана профессионального продвижения рабочих (составление схем перемещения по профессиям внутри цеха, разработка требований к кандидатам по ступеням); разработку планов (схем) профессионального продвижения для каждого претендента; контроль за выполнением планов подготовки рабочих или повышения их квалификации.

Подбор кандидатов на продвижение предполагает беседы с рабочими, выявление их интересов; выявление вакантных рабочих мест; анализ запросов рабочих и индивидуальных планов перемещений, выявление претендентов; подбор кандидатов, направление рабочего на обучение.

Подбор конкретных кандидатов на продвижение осуществляется, как правило, по представлению мастера или бригадира с учетом мнения совета бригады. Условия возможного продвижения рабочих (стаж работы, уровень общего и профессионального образования, трудовая активность, состояние здоровья, возраст и др.) утверждаются руководителем предприятия.

Обучение включает такие работы, как формирование групп обучающихся, подготовка программ, обучение, проведение экзаменов, подготовка рабочих перспективных дефицитных профессий.

Перемещения в соответствии с полученной подготовкой оформляются путем внесения изменений в личную карточку рабочего. Кроме того, необходима разработка мер по адаптации рабочего на новом месте.

Система управления должна предусматривать материальное и моральное стимулирование: представление на повышение тарифного разряда, установление доплат и надбавок, связанных с профессиональным перемещением и т.д.

Служебно-квалификационное продвижение является составной частью перемещения кадров на предприятии, под которым понимается движение кадров относительно должности или повышение квалификации в пределах занимаемой должности. На каждом предприятии складывается своя система служебно-квалификационного продвижения персонала как некая последовательность занятия должности, рабочего места, положения в коллективе. Ее содержание и особенности зависят от сложившихся традиций в работе с кадрами, стиля руководства, понимания руководителями важности организации этой работы на научной основе и т.д.

Продвижение специалистов и служащих может быть:

- горизонтальным, когда работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности и продвигаясь из одной квалификационной категории в другую, от одной должности, применительно к данной профессии, к более высокой;

- вертикальным - продвижение по иерархии должностей линейных руководителей производства;

- вначале горизонтальным, а затем вертикальным: сформировавшийся специалист или служащий на определенной ступени профессиональной деятельности переключается на вертикальный путь продвижения - становится руководителем соответствующего функционального подразделения.

Организация служебно-квалификационного продвижения специалистов и служащих ставит задачи своевременного обеспечения рабочих мест специалистами и руководителями нужного уровня квалификации и обладающими соответствующими личностными качествами и опытом работы, закрепления специалистов и руководителей, повышения эффективности использования потенциала работника, открывая дорогу для его служебно-квалификационного роста.

Подбор руководителя или продвижение специалиста на более высокую должность проводятся, как правило, не спонтанно в связи с неожиданно открывшейся вакансией. Заполнение вышестоящих должностей работниками - ответственная и длительная по времени выполнения задача, связанная с подбором и соответствующей подготовкой работника. Поэтому в основе служебно-квалификационного продвижения руководителей и специалистов лежит формирование резерва кадров и специальная работа с включенными в него лицами.

Под резервом руководящих кадров понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личных качеств.

Формирование кадрового резерва идет по группам применительно к тому или иному уровню управления. Так, выделяют руководителей низшего звена управления (мастера, начальники участков, смен, начальники бюро), среднего звена (начальники цехов, функциональных отделов и их заместители) и высшее руководство.

Работа по формированию резерва кадров на выдвижение должна стимулироваться. Так, материально вознаграждаются руководители стажировки, что повышает их ответственность, самому стажеру устанавливается оклад по новой должности, на него распространяются все виды материального вознаграждения

**2 Исследование деятельности компании ООО «Бонто»**

**2.1 История компании**

ООО «Бонто» ведет свою историю с 1998 года. Миссия компании - продвижение на российском рынке передового оборудования и материалов в сфере строительства бассейнов.

Компания сумела за короткий срок завоевать большой сектор рынка и составить серьезную конкуренцию уже действовавшим компаниям. Прежде всего, это произошло из-за правильно разработанной стратегии компании, а также высокого качества и широкого ассортимента предлагаемой товарной продукции как экономического класса, так и класса премиум.

Устанавливая партнерские отношения с большим количеством иностранных производителей оборудования для бассейнов, компания постоянно расширяла ассортимент. К 2002 году она вышла на европейский уровень продаж по таким товарным позициям, как ПВХ пленка, и некоторым другим, обеспечивая при этом 100% наличие запаса товаров на собственных складах.

Несмотря на достигнутые успехи, компания постоянно анализирует состояние рынка, расширяя номенклатуру товара: трубы фитинги, химия для бассейнов, материалы для водоподготовки, обеспечивая при этом самые привлекательные цены по всем товарным позициям.

С целью дальнейшего развития компании, в 2004 году было создано дочернее предприятие «Бонто-Строй», которое оказывает полный спектр услуг по проектированию, строительству, введению в эксплуатацию объекта любой сложности с последующим сервисным и гарантийным обслуживанием. Открываются региональные представительства и филиалы компании в Краснодарском крае, Челябинске, Самаре.

Наравне с программой бассейнов компания «Бонто» успешно развивает направление водоподготовки хозяйственно-питьевого назначения. Осуществляется поставка оборудования и комплектующих водоподготовки для квартир, коттеджей, офисов, предприятий общественного питания, мини производств питьевой воды и напитков. Ассортимент оборудования содержит весь спектр современных технологий очистки воды - от классических процессов осветления, тонкой фильтрации, сорбции, ионообмена, реагентной обработки воды, фильтров смешанного действия, до систем обратноосмотического обессоливания, фильтров с керамическими мембранами, ультрафиолетовых стерилизаторов.

На сегодняшний день компания имеет широкую разветвленную сеть авторизованных территориальных дистрибуторов, региональных дилеров и частных лиц почти в 40 регионах России и 3-х регионах Украины. Клиентская база покупателей ООО «Бонто» по всем вышеперечисленным территориям постоянно расширяется, что обеспечивает значительное увеличение продаж. В 2005 г. продолжалось расширение системы собственных (либо на условиях франчайзинга) региональных распределительных складов товарной продукции и торговых представительств в наиболее экономически развитых регионах России и СНГ.

Обращаясь в любое из подразделений компании, клиент может быть уверены, что сотрудники и специалисты сделают все для того, чтобы все его требования, просьбы и пожелания были выполнены на самом высоком уровне и в кратчайшие сроки. [7; http://bonto.ru/about/o-kompanii.html]

**2.2 Производство компании**

Компания «Бонто» предлагает полный спектр услуг по строительству бассейнов (от небольших частных до спортивных плавательных бассейнов и аквапарков), начиная с разработки проекта и заканчивая запуском в работу готового бассейна с последующим сервисным обслуживанием.

Полный перечень услуг включает:

* проектные работы;
* отливку железобетонной чаши;
* различные варианты по устройству гидроизоляции, отделке чаш пленкой ПВХ, облицовке плиткой или мозаикой;
* монтаж и наладку технологического оборудования бассейна и аттракционов;
* запуск в эксплуатацию готового бассейна;
* сервисное обслуживание.

Компания «Бонто-строй» имеет лицензию (№ Д 565652) на проведение строительных и монтажных работ. Устанавливаемое компанией оборудование сертифицировано в РФ.

Компания работает на российском рынке более семи лет. Высококлассные специалисты, прошедшие обучение у ведущих западных производителей, выполнят подряд по строительству бассейна любой сложности. Это могут быть как простейшие бассейны скиммерного типа без автоматизированных процессов управления, так и бассейны с верхним переливом с полной автоматизацией процессов фильтрации, нагрева и дезинфекции.

Все применяемое оборудование и материалы сертифицированы и проходят испытание на стендах технического отдела нашей компании.

Технический отдел компании разработал специальные программы для ремонта аварийных и реконструкции существующих бассейнов, а также систем водоподготовки.

Опытные специалисты компании объяснят, как обеспечить правильную эксплуатацию оборудования и грамотный уход за водой.

**2.3 Кадровая политика компании**

Цель кадровой политики ООО «БОНТО» - обеспечение оптимального баланса процессов сохранения и обновления численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями компании. Мы стремимся к созданию сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива. В нашей компании признают и ценят достижения каждого сотрудника, поощряют инициативу и творческий поиск.

Совершенствование системы мотивации персонала является важнейшим направлением развития системы управления. Мы стремимся отойти от традиционной окладной системы оплаты труда к такой форме расчета, которая максимально учитывает индивидуальный вклад каждого сотрудника

Недостаточное внимание к проблемам, связанным с испытательным сроком и адаптацией, может перечеркнуть все усилия, затраченные на поиск и подбор сотрудника. Поэтому процесс адаптации - комплексное мероприятие, которое начинается с первых минут пребывания и заканчивается только в тот момент, когда работник почувствует, что он - часть команды и важное звено в трудовом процессе.

Компания заинтересована в профессиональном развитии сотрудников, для чего регулярно проводятся внутрифирменные семинары и тренинги.

ООО «БОНТО» стремится к развитию новых направлений бизнеса.

**3 Анализ Деятельность руководителя по совершенствованию профессионального мастерства работников в компании ООО «Бонто»**

**3.1 Повышение квалификации в компании ООО «Бонто»**

«В этом году сотрудники нашей компании успешно прошли обучение и стали обладателями сертификатов от ведущих европейских производителей оборудования для бассейнов.» Пятница, 6 Марта 2009

[6; http://www.aqua.su/usefulmaterial/22-news/63-new.html]

При анализе внутренней среды компании ООО «Бонто» выяснилось, что мероприятия по совершенствованию квалификации работников и их мотивации происходят достаточно часто. Такие мероприятия проходят на высоком уровне с использованием новых технологий и приёмов. Часто проводятся внутрифирменные семинары и тренинги, работники участвуют в разработке решений проблем вместе с руководящим составом, в компании поощряется инициатива и творческий подход к делу, что отлично стимулирует работника на поиски новых знаний и саморазвитие. Компания уделяет много времени процессу адаптации, что в последствие мотивирует работника на самоквалификацию. Помимо внутрифирменных способов повышения мастерства работников, руководители компании ООО «Бонто» стремятся дать возможность обучаться заграницей. В связи с этим компания «Бонто» имеет множество европейских сертификатов качества. Так же часть состава персонала периодически обновляется, что позволяет получать новых специалистов, которые не требуют особой дополнительной квалфикации.

**3.2 Плюсы от повышения квалификации работников в компании ООО «Бонто»**

Наиболее дальновидные собственники вкладывают немалые средства в развитие профессионального потенциала своих сотрудников. Однако прежде чем развивать сотрудника, необходимо понять - на каком уровне он находится в текущий момент своей деятельности и спрогнозировать возможную перспективу его развития завтра. Собственно, именно этим обстоятельством и обусловлено существование в рамках ООО «Бонто» системы квалификации кадров, в отличие от многих других русских компаний.

Многие работодатели размышляют над тем, стоит ли направлять своих работников на курсы повышения квалификации. Ведь это лишние финансовые затраты. Во-первых, сотрудника не будет какое-то время на работе. Во-вторых, за курсы тоже надо заплатить. Да и далеко не все сотрудники готовы тратить время на учебу. И тем более оплачивать её из своего кармана.

Руководители часто ломают голову над тем, как сохранить сложившийся коллектив работников. Причем в моде «жесткие» меры. Например, включить в договор запрет на увольнение, выдать заем с условием погашения в случае смены работодателя. В то же время, существуют и более мягкие способы предотвратить уход ценных специалистов.

Так, удержать ценного сотрудника можно, предложив ему повышение в должности, зарплате или обеспечив профессиональное развитие и обучение за счет компании. Данные исследований кадровых агентств показывают, что одним из наиболее существенных факторов поддержания лояльности сотрудников является их обучение, карьерный и профессиональный рост. Привлекать и удерживать персонал позволяет формирование эффективной системы кадрового резерва и формирование у сотрудников четкого представления о возможностях своего профессионального развития и роста.

Кроме того, курсы повышения квалификации менеджеров и специалистов - популярное направление подготовки персонала. Руководитель, направляя сотрудника на курсы повышения квалификации, рассчитывает получить гарантированный результат, подтвержденный дипломом или другим удостоверяющим документом, ценность которого для руководителя очевидна.

При приеме сотрудников на работу, их продвижении по службе или поощрении, обучение и сертификация, повышение квалификации гарантируют определенный уровень профессиональных способностей. Самое главное, впоследствии, высокий уровень квалификации сотрудников позволяет им более быстро и качественно выполнять свои должностные обязанности, повысить качество работы компании, минимизировать возникновение рисков и проблем.

Развитие информационных технологий в наше время привело к росту спроса на квалифицированных специалистов, чьи знания и практические навыки сертифицированы вендором, либо провайдером обучения. Так, по данным независимых исследований начальная зарплата сертифицированного специалиста на 30% выше, чем не сертифицированного.

**3.3 Подготовка руководства к принятию решения о квалификации работников**

Точно определить для себя, какое именно дополнительное образование необходимо. Исходя из этого, выбрать курсы и тренинги, выяснить какие документы выдают при их окончании, сколько будет стоить обучение.

Провести мониторинг рынка образовательных услуг, выяснить какие отзывы об учебных заведениях существуют, кто из учебных заведений лидер, а кто - аутсайдер. Хорошо, когда учебное заведение, проводящее курсы повышения квалификации, имеет широкую известность в бизнес-кругах. Работать с партнером, опыт успешного сотрудничества с которым уже накоплен, надежнее и выгоднее. Например, курсы повышения квалификации заняли прочное место на рынке образовательных услуг и сдавать свои позиции в этой нише в ближайшее время не собираются.

Выяснить, кто преподает на курсах, которые вы выбрали. Важно, чтобы обучение проводили тренеры, преподаватели Москвы, имеющие академическое образование, педагогический опыт и досконально разбирающиеся в предмете, который они преподают.

**3.4 Новшества в системе повышения квалификации**

Среди наиболее многообещающих новшеств в этой (относительно малоосвещаемой) отрасли менеджмента, следует особенно отметить концепцию «обучающейся организации», позволяющую проводить повышение квалификации персонала с максимальной эффективностью. Идея «обучающейся организации» и вытекающие из нее реальные возможности претворения в жизнь этого подхода внутри российских компаний, появилась только в последние годы с развитием рыночных отношений, формированием иных подходов к бизнесу, признания ведущей роли персонала среди имеющихся ресурсов компаний.

Самообучающаяся организация появляется там, где человеческие ресурсы и талант становятся наиболее важным фактором производительности и целью инвестиций. Обычно это происходит в тех случаях, когда гибкость становится ключевым словом. И тогда управление изменениями становится важнейшей целью управления и менеджмента.[15; http://www.hrm.ru/db/hrm/60B1F368C4089E2EC3257578006CC360/glossary.html]

Можно даже сказать, что концепция «обучающейся организации» - это воплощенная мечта менеджера по персоналу. Просто потому, что едва ли не важнейшая ее задача – непрерывно повышать как свой общий уровень, так и квалификацию своих работников. Удивительно, но в современных условиях это уже сегодня является одним из важнейших условий победы (например, в области информационных технологий или телекоммуникаций).

Такую организацию называют, прежде всего, живой организацией – так как процесс обучения и жизнь связаны напрямую. Процесс обучения по-другому можно определить как процесс гармоничной трансформации при взаимодействии со средой. Живая организация, как и живой человек, откликается, меняется, то есть обучаема средой, с которой она взаимодействует, при этом не разрушаясь, а сохраняя свое внутреннее главное сущностное состояние (или видение). Можно дать такое определение:

Обучающаяся организация - это команда объединенных единым видением и ценностями сотрудников, которые имеют способность развивать, усовершенствовать рабочий процесс (а тем самым и продукт этого процесса), отношения, в нем возникающие, а также свое собственное понимание ситуации через постоянное получение обратной связи от своих коллег, клиентов, партнеров, руководителей, то есть от внешней и внутренней среды.

Обучающаяся организация – это организация, которая, получая обратную связь, использует ее как для корректировки рабочего процесса в соответствии с заданной технологией, (это делают или, по крайней мере, должны делать все организации), так и для совершенствования своих способностей на будущее (это делают только обучающиеся организации).

Для того чтобы быть живой, организация и ее сотрудники должны уметь отслеживать свои собственные точки торможения, ошибок, регрессии. Таковыми в организации являются:

* закрепившиеся стереотипы и мнения в коллективе сотрудников;
* правота отдельных мнений - вместо развития;
* закрытость сотрудников для информации;
* однозначность в отношении - вместо понимания системности и многозначности;
* линейность мышления - вместо признания нелогичности и системности.

Для закрепления и сохранения навыка обучающейся организации необходимо создать культуру обучения. Эта культура представляет собой накопление предшествующего обучения на основе прежних решений. Принятые исходные установки развития, которые работают достаточно хорошо для того, чтобы считаться действительными для данной конкретной компании, изобретаются, открываются или разрабатываются определенной группой сотрудников организации в процессе решения проблем. Эти основные установки постоянного обучения, трансформации и развития должны быть преподаны новым членам организации в качестве правильного способа восприятия, мышления и правильного отношения к этим проблемам.

Обучение происходит в организации, когда люди обмениваются своими интеллектуальными моделями, исследуют их и взаимодействуют друг с другом.

В такой организации следует создавать следующие условия для улучшения системы квалификации:

* Обучающийся, гибкий подход к стратегии;
* Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
* Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
* Учет и контроль, способствующие развитию организации;
* Внутренний обмен услугами между подразделениями;
* Гибкая система поощрений;
* "Дающая возможности" структура (подразделения и другие "границы" рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);
* Изучение всеми работниками состояния среды – см. Лучшая практика;
* Постоянный обмен опытом с Партнерами, Клиентами;
* Атмосфера в организации, способствующий обучению;
* Возможности саморазвития для сотрудников.

**Заключение**

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности компании. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Исходя из анализа компании ООО «Бонто» можно говорить, что внедрение предложенных новшеств в повышение квалификации работников поможет не только повысить эффективность и так уже хорошей системы, но и открыть новые возможности для руководителей оперативно, качественно и с минимальными затратами управлять компанией. Для работников же это отличный вариант погрузиться в групповую и само-квалификацию. Именно применение в компании более неформального отношения между сотрудниками и руководством будет не только стимулировать работников к более эффективному труду. Но и к желанию узнать больше, уметь больше и стремлению делиться постигнутым с коллегами по работе.

На плечи менеджера по персоналу ложится, возможно наиболее трудная задача управления. Экономические процессы можно планировать и отчасти предвидеть – это входит в должностные обязанности менеджеров по сбыту, развитию и маркетингу. Можно управлять транспортными потоками - этим занимаются логистики. Однако управление людьми, теми самыми людьми, на которых держится любая успешная организация - задача совершенно иного порядка. Эффективному менеджеру по персоналу необходимо сочетать математическое искусство управления с качествами профессионального психолога.

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

**Список использованных источников**

1. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. – М: ИНФРА-М, 2001. – 212с.
2. Большаков А.С. Менеджмент/Учебное пособие. - СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. - 160 стр.
3. Менеджмент (конспект лекций)/Под ред. А.В. Земцова. - М.: А-Приор,2006. - 192 стр.
4. Управление персоналом на производстве: Учеб. пособие для ВУЗов/Под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 381 стр.
5. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с
6. www.aqua.su
7. www.bonto.ru
8. www.qualitypro.org.ua
9. www.cfin.ru
10. enbv.narod.ru
11. www.hr2you.ru
12. www.ict.edu.ru
13. www.apkpro.ru
14. www.ibs-m.ru
15. www.hrm.ru