**Оглавление**

Введение 3

ГлаваI.Обучение персонала 5

ГлаваII.Продвижение персонала 13

Заключение 23

Список использованных источников и литературы 25

#  Введение

Бизнес развивается. Конкуренция растет. И задача любой компании -не только выжить, но и оставаться конкурентоспособной как можно дольше. Успех предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Поэтому проблема обучения персонала актуальна для многих компаний.

Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.) так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.) что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе обучения работникам может быть передана информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела.

Несмотря на очень сложное финансовое положение большинства российских организаций в период перехода к работе в условиях рыночных отношений, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые. Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала разных уровней, понимая, что именно обученный, высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в выживании и развитии предприятия.

Исходя из этого целью курсовой работы является теоретическое изучение и сравнение различных методов обучения персонала, выявление преимуществ активных методов обучения, а также рассмотрение процесса продвижения персонала. Основные задачи курсовой работы:

- понятие активных методов обучения;

- анализ методов обучения;

- этапы служебно-профессионального продвижения. Законодательное регулирование нормативной базы кадровой деятельности в России обеспечивают Конституция РФ от 12.12.1993, Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197 -ФЗ (ред. от 25.11.2009) .[[1]](#footnote-1) К написанию курсовой работы были привлечены учебные издания и статьи в специализированных журналах. В работе использованы исследования известных авторов в области кадровой деятельности А.Я. Кибанова, Е.В.Маслова.[[2]](#footnote-2) Курсовая работа состоит из введения, двух глав и заключения, списка литературы и источников. В I главе рассматривается виды методов обучения персонала. Вторая глава посвящена этапам служебно-профессионального продвижения персонала. В заключении приводятся основные итоги курсовой работы.

 **ГлаваI. Обучение персонала**

 **1.Понятие активных методов обучения**

Обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании.[[3]](#footnote-3)

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов. Сейчас модным стало дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирование на сайте обучающей организации, после чего получают по почте официальный документ о квалификации. Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

Методы обучения персонала - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся[[4]](#footnote-4).

Профессиональное обучение - процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

Активные методы обучения включают в себя любые способы, приемы, инструменты разработки, проведения и совершенствования процесса обучения чему-либо, которые отвечают следующим требованиям:

-приоритет характеристик, запросов, особенностей обучающихся в разработке и организации процесса обучения;

-сотрудничество обучающихся и преподавателя (в данном смысле - инструктора, координатора обучения) в планировании и реализации всех этапов процесса обучения (от определения учебных целей до оценки степени их достижения);

-активное, творческое, инициативное участие обучающихся в процессе получения необходимого им результата обучения;

-максимальная приближенность результатов обучения к сфере практической деятельности обучающихся; пригодность результатов к практическому внедрению, развитию и совершенствованию после окончания обучения.

Таким образом, применение системы активных методов обучения, разработанной и совершенствуемой в зависимости от особенностей конкретных учебных ситуаций, целевых аудиторий является одним из ключевых элементов в реализации идеи непрерывного обучения, накоплением и развитием навыков и знаний индивидов для активной само- реализации.

Проблема наличия адекватно квалифицированных, гибких, способных к самообучению и саморазвитию, эффективному планированию образовательных и карьерных путей кадров – прежде всего в области управления - является одной из ключевых в обеспечении успеха развития предприятия.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха.

Причины необходимости обучения персонала предприятия заключаются в следующих тезисах.

Повышение квалификации. Вооруженный новыми знаниями сотрудник может генерировать новые идеи и легко справится со многими проблемами.

Мотивация. Получая дополнительные знания за счет компании, работник чувствует заботу руководства о своей персоне. Понимая, что в него вкладывают деньги, он начинает стремиться к максимальной производительности на своем рабочем месте.

Специфика профессии. Сотрудники медицинских учреждений, программисты, бухгалтеры и ряд других специалистов по статусу обязаны идти в ногу с прогрессом в своей области. Иначе они потеряют квалификацию.

Соответствие стандартам. В некоторых случаях, например, для прохождения сертификации международной системы качества, предприятие должно включать в свою структуру, наряду с другими обязательными условиями, и постоянно действующую систему обучения персонала.

Международное сотрудничество. Наличие определенного количества дипломов и сертификатов у сотрудников может иметь существенное значение в некоторых видах бизнеса. Это является обязательным условием для получения статуса партнера крупной международной корпорации.

Отсутствие специалистов. Зачастую необходимость обучения работников фирмы обусловлена отсутствием на рынке уже готовых специалистов. Тут уж без переквалификации никак не обойтись. Осваивая новое для России производство, а значит и технологии, компания берет на себя задачу подготовки кадров.

Стратегия компании. В некоторых фирмах обучение персонала входит в производственную стратегию - там стремятся воспитывать свои управленческие кадры с «нуля».

# 2. Значение и принципы выбора метода обучения персонала

К принципам выбора метода обучения персонала чаще всего относят: объективность, надежность, достоверность, доступность, а также принцип соответствия общей кадровой политике организации.

1. Принцип объективности требует, чтобы профессиональное обучение персонала проводилось вне зависимости от чьего-то мнения или отдельных суждений.
2. Принцип надежности предполагает работу системы обучения вне зависимости от влияния факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач).
3. Принцип достоверности определяет, насколько успешно человек на практике применяет знания и навыки, полученные в процессе обучения.
4. Принцип доступности провозглашает, что процесс обучения и критерии оценки должны быть доступны и понятны как обучающим, так и самим обучаемым. Кроме этого, актуальна задача разработки такой системы обучения, которая позволила бы решить проблему регулярного обучения вновь поступающих сотрудников и передачи им накопленных в компании знаний, опыта и культуры[[5]](#footnote-5).

Решением проблемы профессионального обучения персонала занимаются отделы профессионального обучения компаний. Крупные организации на Западе затрачивают на эти цели до 10% фонда заработной платы. Эти средства рассматриваются не как дополнительные расходы, а как инвестиции, которые в будущем сулят немалую прибыль.

В современной быстро меняющейся рыночной среде компании могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень. Компания вынуждена работать гибко, создавая новые системы отношений как с партнерами по бизнесу, так и со своими сотрудниками, вырабатывать адекватные происходящим изменениям стратегии, пересматривать приоритеты в развитии организации.

Поскольку важными характеристиками культуры компании являются уровень образования персонала, его профессионализм и умение работать в команде, то профессиональная подготовка и переподготовка персонала приобретает стратегическое значение. Обучение персонала в таких условиях становится одним из главных ключей к успеху, поскольку позволяет переходить к профессиональным технологиям, в том числе и в области управления. Процесс модернизации знаний и навыков должен носить постоянный характер, вот почему перед руководством компании встает задача создания обучающейся организации, умеющей использовать, полученный в процессе своей деятельности опыт, в целях корректировки методов работы для решения реальных проблем компании.

 **3. Виды методов обучения**

 **3.1.Критерии деления методов на группы**

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей. Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы: когда и в течение какого периода проводится обучение? Каков наиболее подходящий метод обучения? Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом, обеспечить обучение? Где его лучше проводить? При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

Таким образом, хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Приемы и методы обучения, используемые для выпускников школ и институтов, могут быть совершенно непригодны для людей пожилого возраста. Например, многие руководящие работники, сами поощряющие инициативу выбора наиболее подходящего метода обучения, обнаруживают, что им самим очень трудно избавиться от сложившихся стереотипов. Они действительно искренне верят, что обучение может происходить только на основе прослушивания лекций специалистов. И это будет происходить до тех пор, пока кто-то не откроет им глаза на то, что существуют намного более разнообразные и эффективные подходы к обучению.

К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно — обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия.

Виды обучения: подготовка новых работников, переподготовка, повышение квалификации, развитие компетенции. Формы обучения: групповое  и индивидуальное обучение. По длительности можно выделить  долгосрочное и краткосрочное обучение.

Методы обучения делятся на традиционные и активные. К традиционным относятся лекции, семинары и учебные видеофильмы. Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала.

При активных методах обучения большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. В настоящее время распространены: тренинги, программированное обучение, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, кейсы.

Разделить методы обучения однозначно на активные и неактивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе. Бесспорно, к активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разновидностями активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации (инсценировка) и методы социально-психологического тренинга.

Также методы обучения персонала можно разделить на две группы[[6]](#footnote-6):

- обучение на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности и другие методы;

- обучение вне рабочего места: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков и другие методы.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

 **ГлаваII. Продвижение персонала**

  **4.1. Виды карьеры**

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовы­ражения и удовлетворения трудом. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельно­сти. Например, получение больших полномочий, более высо­кого статуса, престижа, власти, большего количества денег.

Иначе говоря, карьера *-* это индивидуально осознанные по­зиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятель­ностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают несколько видов карьеры:

Карьера внутриорганизационная- означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера специализированная *-* характеризуется тем, что кон­кретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятель­ности проходит различные стадии развития: обучение, поступле­ние на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пен­сию. Эти стадии конкретный работник может пройти последова­тельно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе. Еще пример, начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Карьера неспециализированная - этот вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек дол­жен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сто­рон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры рабо­тали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специ­альных знаний (которые в любом случае потеряют свою цен­ность через 5 лет) и одновременно владеет целостным пред­ставлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.[[7]](#footnote-7)

Карьера вертикальная -вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом слу­чае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная - вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной слу­жебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выпол­нение роли руководителя временной целевой группы, про­граммы и т.п.) К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера скрытая- вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен огра­ниченному кругу работников, как правило, имеющих обшир­ные деловые связи вне организации. Под центростремитель­ной карьерой понимается движение к ядру, руководству орга­низации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные об­ращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занима­емой должности.

Карьера ступенчатая- вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста и горизонтальным. Такой вид карьеры встречается довольно часто.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия всех видов карьер. Это взаимодейст­вие предполагает выполнение ряда конкретных задач*,* а именно:

- увязать цели организации и отдельного сотрудника;

- планировать карьеру конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;

- обеспечить открытость процесса управления карьерой;

- устранять "карьерные тупики", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

- повышать качество процесса планирования карьеры;

-формировать наглядные и воспринимаемые критерии служеб­ного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;

- изучать карьерный потенциал сотрудников;

- использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

- определять пути служебного роста, которые помогут удов­летворить количественную и качественную потребность в пер­сонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Практика показывает, что часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой поста­новке работы с персоналом, отсутствии планирования и кон­троля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предпо­лагаемого увольнения с работы необходимо организовать плано­мерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

**4.2. Продвижение работников в фирме**

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

В деятельности службы управления персоналом по планированию карьеры работников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей фирмы (гарантирование вложений в подготовку работников, обеспечение их лояльности интересам фирмы, уменьше­ние текучести, эффективное использование) с индивидуальными ин­тересами и целями самих работников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать продуктивные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по планированию карьеры строится на индиви­дуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.[[8]](#footnote-8)

Управление карьерой работников в определенной степени является естественным продолжением и результатом всей деятельности служ­бы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в фирме. Хорошо продуманная и организованная программа подготов­ки и повышения квалификации работников обусловливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемеще­ние и т. п.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работ­ников включает:

 - ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностя­ми продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;

- регулярное информирование и консультирование по открываю­щимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам;

- разработку программ поддержки и психологического консульти­рования, противодействующих кризисам карьеры.

 **4.3.Управление карьерой персонала на внутрифирменном рынке труда**

Создание внутрифирменного рынка труда позволяет фирме в опре­деленной мере быть независимой от колебаний внешнего рынка тру­довых ресурсов. Однако формировать такой рынок в полном объеме, как правило, могут позволить только крупные корпорации, имеющие возможности ориентироваться на сохранение и развитие потенциала каждого сотрудника и создающие для этого условия. Основной задачей, которую решает организация внутрифирменного рынка труда, яв­ляется сохранение накопленного в фирме опыта и квалификации, предотвращение их утечки и страхование вложений в подготовку ра­ботников.

Условием эффективности внутрифирменного рынка труда стано­вится непрерывное обучение и повышение квалификации работников, позволяющие планировать и строить их продвижение в фирме. В учеб­ных центрах, создаваемых для этого, проводится разветвленная и тща­тельно организованная работа по целому ряду направлений:

- совершенствование горизонтального перемещения кадров, созда­ние целевых рабочих групп и комитетов в целях обмена опытом и информацией;

- расширение бригадных форм работы («кружков качества» и т. п.) в целях реализации рационализаторских предложений и создания новой продукции;

- пересмотр трудовых функций работника с усилением его ответ­ственности за результаты, обогащение труда и т. п.

 К недостаткам внутрифирменного рынка труда можно отнести ос­лабление конкуренции работников, так как при решении вопросов их продвижения основным критерием является не индивидуальные ха­рактеристики, а стаж работы в фирме.

В организациях в рамках системы управления персоналом складываются подсистемы управления деловой карьерой и кадровым резервом, функции которых выполняют: дирекция, отдел кадров, начальники функциональных отделов аппарата управления организацией, профсоюзные комитеты, консульта­тивные центры.

**4.4. Этапы служебно-профессионального продвижения**

Понятия "служебно-профессиональное продвижение" и "карь­ера" являются близкими, но неодинаковыми. Термин "служебно-профессиональное продвижение" является наиболее привычным для нас, так как термин "карьера" в нашей специальной литерату­ре и на практике фактически не использовался.

Подслужебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных сту­пеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), ко­торые сотрудник потенциально может пройти.

Подкарьерой же понимаетсяфактическая последователь­ность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, поло­жений в коллективе).

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике проис­ходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.[[9]](#footnote-9)

Рассмотрим систему служебно-профессионального продви­жения на примере линейных руководителей организации, сложившуюся в нашей стране. Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей:

Первый этап ***-*** работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Спе­циалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способ­ных и склонных к руководящей работе, и готовят их к конкрет­ной деятельности в подразделениях организации.

Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются, и им оказы­вается консультационная помощь.

Второй этап ***-*** работа с молодыми специалистами, приня­тыми в организацию. Молодым специалистам назначается ис­пытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (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, вы­данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки, 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 низ­шего звена управления. На этом этапе к отобранным линей­ным руководителям низшего 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 более крупных подразделений, 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; 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 работы с ним.

Руководитель-наставник и специалисты подразделений управ­ления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента совместно составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения 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 своей организации (подразделения).

Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена, которое выявляет их профессиональные навыки, уме­ние управлять коллективом, профессионально решать слож­ные производственных задачи. На основании анализа резуль­татов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении его по службе.

Пятый этап- работа с линейными руководителями выс­шего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требо­ваниям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в функциональных основных подсистемах, чтобы ори­ентироваться в производственных, финансовых, кадровых во­просах и квалифицированно действовать в экстремальных со­циально-экономических и политических ситуациях.

Ротация*,* то есть перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и сред­него звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной 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.

#  Заключение

Реализация стратегических задач и краткосрочных планов развития любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных производственных функций. Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности сотрудников компании. Одним из методов, позволяющим изменять и улучшать уровень квалификации и профессиональной компетентности сотрудников, является система профессионального обучения персонала. Но единой универсальной методики, пригодной для решения всего комплекса задач, стоящих перед разработкой и внедрением системы профессионального обучения персонала, просто не существует и вряд ли она возможна. Нет общепринятой методики и за рубежом.

Рассмотрев теоретические и практические аспекты выбора и применения активных методов обучения персонала, можно сделать следующие выводы:

1. Для поддержания работоспособности персонала должен проводиться регулярный мониторинг ситуации в организации. Для этого важно разработать системы оценки эффективности труда, аттестации.
2. Для обеспечения потребности в кадрах, особенно в ситуации закрытой кадровой политики, важно продвигать уже работающий персонал — что создает совершенно особое, патриотическое отношение к организации.
3. Процедуры планирования карьеры, обучения персонала помогают и организации, и персоналу спрогнозировать удовлетворение как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста.
4. Для удержания благоприятной рабочей ситуации в организации важно правильно работать с конфликтной ситуацией.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

При поступлении на работу человек ставит перед собой опре­деленные цели. Но организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели. Поэтому нанимающемуся человеку необхо­димо реально оценивать свои деловые качества, соотнести их с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей карьеры человека.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, опре­деленную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры прояв­ляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

 **Список использованных источников и литературы**

 Источники

 Конституция РФ от 12.12.1993

 Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197 -ФЗ (ред. от 25.11.2009)

 Литература

1.Базаров Т.Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов– М. 2002.

2.Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2003.

3.Генкин Б.М.,. Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов – М.: Высшая школа, 2006. – 383 с.

4.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005.

5.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999.

6.Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Уч.пос. -М.:Юнити-Д.,2001.

1. Конституция РФ от 12.12.1993, Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197 -ФЗ (ред. от 25.11.2009) [↑](#footnote-ref-1)
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005., Маслов Е.В.

Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999 [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. - с.512 [↑](#footnote-ref-3)
4. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Уч.пос. -М.:Юнити-Д.,2001.- с.446 [↑](#footnote-ref-4)
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999, -с.295 [↑](#footnote-ref-5)
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – с.512 [↑](#footnote-ref-6)
7. Базаров Т.Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов– М. 2002. - с.423

 [↑](#footnote-ref-7)
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2003. -

с.296 [↑](#footnote-ref-8)
9. Генкин Б.М.,. Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов – М.: Высшая школа, 2006. – с.383 [↑](#footnote-ref-9)