**Содержание**

Введение 3

**1.Теоретические основы обучения и повышения**

**квалификации работников и система Российского образования.** 5

1.1 Организация и методика производственного обучения 5

1.2 Управление профессиональным обучением кадров 11

**2. Организация видов профессионального обучения рабочих.** 13

2.1.Подготовка и переподготовка рабочих 13

2.2. Обучение рабочих вторым профессиям 16

2.3. Повышение квалификации рабочих 17

**3. Повышение квалификации руководителей специалистов и служащих.** 21

3.1 Самообразование и образование управленческого персонала. 21

3.2 Развитие карьеры руководителя. 27

3.3 Планирование и подготовка резерва руководителей. 30

3.4 Развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом. 34

Заключение 36

Список использованной литературы 39

##### **ВВЕДЕНИЕ**

Тема «Подготовка и переподготовка кадров предприятия» выбрана мной из-за того, что в современных условиях именно этот вопрос является актуальным для любого предприятия.

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

Квалификация рабочих в современных условиях характеризуется такими признаками, как глубокие общеобразовательные технические и профессиональные знания, мастерство и профессиональная подвижность. Уровень развития рабочей силы непосредственно связан с изменением и совершенствованием технического базиса производства. Научно-технический прогресс в современных условиях влияет на всю систему производственных сил, затрагивая в первую очередь человека как главную производительную силу общества с его способностью трудиться, создавать материальные блага, меняя содержание и условия трудовой деятельности, место человека в производстве.

НТП порождает новые отрасли промышленности и углубляет специализацию производства. Это обуславливает возникновение новых профессий и специальностей и в то же время ведет к исчезновению профессий, связанных с отмирающим видом производства и труда. Интенсификация с использованием роботов, автоматизированных систем машин, электронной и микропроцессорной техники меняет функциональное содержание труда. Все большее значение в автоматизированном производстве приобретают более сложные функции с повышенными затратами умственной энергии (расчет, контроль, управление, техническое обслуживание машин и наблюдение за их работой). Все это приводит к изменению профессионально - квалификационного состава работников.

Также в условиях современного производства все больше возрастает значение психологического фактора рабочей силы, интеллектуальной деятельности работника, роста его производственной и общей культуры, умения воспринимать и обрабатывать научную информацию. В свою очередь рост культурно-технического уровня трудящихся является одним из важнейших условий обеспечивающих поступательный процесс общества. Влияние профессиональной подготовки рабочих на экономический рост состоит в том, что рабочие, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов.

Еще одним важным моментом является характерная особенность современного производства использование ЭВМ, что требует дальнейшего совершенствования подготовки кадров к овладению этой техникой. Причем важной проблемой является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки кадров для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности производства. В связи с этим изменяется и сам процесс подготовки рабочих кадров. Целостная система подготовки кадров обеспечивающая воспроизводство квалифицированной рабочей силы в соответствии с потребностями развития производства и его постоянного технического обновления, должна быть рассчитана на то, чтобы воздействовать на каждого работника в ходе всей его трудовой деятельности. Каждая ступень обучения призвана быть продолжением предыдущей и в наибольшей степени отвечать как способностям и возможностям работника, так и потребностям производства.

1. Теоретические основы обучения и повышения квалификации работников и система Российского образования.

**1.1.Организация и методика производственного обучения.**

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами (рис. 1.1.). Прежде всего, обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами. Во вне заводском обучение роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах на подготовку. Само обучение осуществляется в специально обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования.

Система подготовки, переподготовки и повышение квалификации работников на предприятии, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменение потребностей производства в рабочей силе, а с другой – предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

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 качественного обучения;

5. изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Существует еще одна разновидность задач производственного обучения, которая делится следующим образом:

1. при подготовке новых рабочих:

а) привитие обучающимся людям профессиональных навыков;

б) изучение наиболее рациональных рабочих приемов на основе опыта передовых производств;

в) освоение норм выработки, достижение качественных показателей;

г) усвоение правил техники безопасности и промышленной санитарии.

1. при повышении квалификации рабочих:

а) совершенствование имеющихся навыков;

б) освоение новых, более сложных работ и навыков;

в) освоение новой техники и технологии, изучение передовой организации производства;

г) Освоение новых методов и приемов труда и его организации.

Обучение невозможно без знания принципов обучения, т.е. основных положений, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения и успешно организованный учебно-производственный процесс.

Основные принципы обучения представлены в таблице 1.1.

По видам обучения

Обучающая функция предприятия

Внутризаводское обучение

Вне заводское обучение

Самообучение самоподготовка

С отрывом от производства

Без отрыва от производства

Подготовка новых рабочих

Повышение квалификации

Переподготовка

## На рабочем месте

## Вне рабочего места

По формам обучения

По целевому назначению

## Вне зависимости от места обучения

## Рис. 1.1. Классификация обучающих функций предприятия

Таблица 1.1 - Основные принципы обучения.

|  |  |
| --- | --- |
| Принципы | Осуществляются |
| 1 | 2 |
| Обучение на уровне требований передовой техники производства | 1. Глубоким знанием научных основ производства. 2. Применение в учебном процессе наиболее современных машин и механизмов, передовых технологических процессов и способов труда. |
| Обучение на основе производительного труда | 1. Строгим соблюдением программ производственного обучения. 2. Выполнением общественно-полезных производственных работ в процессе обучения. 3. Сочетанием обучением в учебных цехах, мастерских, на участках с участием производства. |
| Наглядность обучения | 1. Проведением экскурсий, показом технологических, трудовых процессов и их элементов, демонстрацией кинофильмов, образцов моделей, макетов, схем, чертежей и т.д.. 2. Постоянным пополнением учебных кабинетов наглядными пособиями и совершенствованием методов их использования. |
| Систематичность и последовательность в обучении. | 1. Строгим соблюдением системы обучения по программе. Постоянным переходом от известного материала к неизвестному, от простых работ к сложным. 2. Правильным подбором упражнений и учебно-производственных программ и заданий. |
| Доступность и посильность обучения, учет возрастных и индивидуальных особенностей обучаемых. | 1. Продуманной дозировкой учебного материала. 2. Применение разнообразных методов обучения в соответствии с характером учебного материала и оказанием своевременной помощи обучаемым. 3. Установлением для обучаемых норм времени в зависимости от периодов обучения. |
| Прочность усвоения знаний и навыков | 1. Ярким, доходчивым и запоминающимся объяснением и показом. 2. Систематическим повторением и постепенным усложнением изучаемого материала, подачи его в различных сочетаниях. 3. Максимальной активностью и самостоятельностью обучаемых в выполнении ими заданий. |

В техническом обучении кадров на предприятии приняты следующие методы:

1. методы сообщения новых знаний:

а) объяснение;

б) рассказ;

в) беседа;

г) лекция;

1. методы закрепления материала

а) лабораторная работа;

б) экскурсия;

в) упражнение;

г) выполнение домашнего задания;

1. методы проверки и оценки знаний

а) устный опрос;

б) письменная проверочная работа;

в) контрольная работа;

г) экзамен.

I стадия – анализ производства с точки зрения человеческого фактора (работа творческая, благоприятный социально-психологический климат, продукция конкурентоспособная);

ІІ стадия – описание должностных операций;

ІІІ стадия – список знаний, умений, навыков;

IV стадия – определение критериев профессионального мастерства (тесты, таблицы, экзаменационные вопросы);

V стадия – определение учебных целей (что знать, что уметь, что делать, в какой степени нужно знать и уметь);

VI стадия – разработка учебных программ;

VII стадия – оценка процесса обучения.

**1.2. Управление профессиональным обучением кадров.**

Профессиональное обучение делится на производственное и теоретическое.

# Рассмотрим структуру производственного обучения. Все работы выполняемые рабочим любой профессии и квалификации, можно разделить на несколько групп. В каждой из них используются одинаковые или сходные трудовые операции или приемы. Комбинируя типичные операции или приемы, рабочий выполняет работу по своей специальности.

Этим определяется структура производственного обучения. В начале осваиваются разрозненные типичные трудовые действия, приемы и операции, затем их комбинации.

В связи с этим производственное обучение делится на три периода:

1. период упражнений, когда показываются, осваиваются и закрепляются типичные приемы и операции;
2. Период выполнение учебно-производственных заданий, когда с помощью освоенных типичных приемов и операций выполняются ряд постепенно усложняющихся заданий и их комбинаций;
3. Период самостоятельной работы, когда обучаемый выполняет работы на рабочем месте, которое он займет после обучения, приучается к самостоятельной работе. Третий период заканчивается квалификационным испытанием.

При производственном обучении инструктор передает свой опыт, а обучаемый воспринимает этот опыт – учится работать. По ходу своего обучения инструктор предоставляет обучаемому все большую самостоятельность, переходя от объяснений к текущим замечаниям, напоминаниям и советам.

Производственной обучение сопровождается теоретическим обучением, при котором изучаются основы технических знаний, необходимые для сознательного выполнения производственных работ и помогающие в дальнейшем рабочему в производственном росте. Они дают обучаемому знания технологии, понимания смысла и правил выполнения работы.

Для теоретических знаний организуются группы рабочих, обучающихся одной или родственным специальностям.

Теоретические занятия ведут квалифицированные инженеры или техники по программе и определенному расписанию, обеспечивающему окончание теории к моменту начала третьего периода производственного обучения. Обучаемый выполняет самостоятельную работу, понимая ее теоретические основы, приучается использовать полученную теорию на практике.

Основным документом, определяющим содержание, объем и целесообразную последовательность обучения, являются учебная программа. Ей предусматривается систематическое, последовательное освоение техники и технологии, методов труда на основе достоверных теоретических данных, то есть увязка производственного и теоретического обучения.

Любой вид обучения проводится при наличии учебных программ. Право на утверждение учебной программы принадлежит только главному инженеру, или лицу, исполняющему его обязанности.

Учебные программы могут, разрабатываются как наиболее квалифицированными специалистами, преподавателями, так и сторонними лицами на договорных началах.

Заводские программы для рабочих, связанных с обслуживанием и ремонтом оборудования должны согласовываться с технадзором. Для того, чтобы обучение было для обучаемого посильным, программа в целом и каждый ее раздел, построены так, что все новое основывается на уже известном, и обучаемый постепенно переходит от простого к сложному.

Каждая программа содержит:

1. объяснительную записку;
2. производственно-квалификационную характеристику по данной профессии и квалификации;
3. тематический план и программу теоретического обучения;
4. тематический план и программу производственного обучения;
5. перечень рекомендуемой литературы и наглядных пособий.

**2. Организация видов профессионального обучения рабочих.**

**2.1 Подготовка и переподготовка рабочих.**

Подготовка новых рабочих – это профессиональное первоначальное обучение лиц, ранее не имевших рабочей специальности.

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве.

Подготовка новых рабочих осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения, включающих 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 месяца 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 различного вида работ, которыми невозможно овладеть не рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах, на постоянно действующих курсах, создаваемых отраслевыми министерствами, а также в вечерних отделениях ПТУ (по договорам за счет средств предприятия).

Сроки подготовки новых рабочих определяются нормативными документами и не подлежат сокращению, за исключением лиц, имеющих техническое образование. Теоретические занятия и производственное обучение проводится в пределах продолжительности рабочего дня.

Переподготовка – получение новой специальности из числа лиц, имевших рабочую профессию для удовлетворения потребности предприятия и рынка труда в данной специальности.

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки на предприятии. 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.

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма – это обучение смежным и вторым профессиям.

Особенность переподготовки кадров –в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

1. определение масштабов переподготовки и факторов влияющих на нее;
2. выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
3. проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников.

Структура вакантных рабочих мест и их требования к квалификации рабочей силы, а также структура высвобождаемых рабочих по уровню квалификации и определяет характер переподготовки (табл. 2.1.)

Переподготовка кадров проводится за счет средств относимых на себестоимость продукции.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения, но материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

Таблица 1.2 - Структура высвобождаемых рабочих по уровню квалификации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Новые рабочие места | Высвобождаемые рабочие | |
|  | Квалифицированные | Неквалифицированные |
| Предъявляют требования к квалификации рабочих. | Необходима переподготовка с учетом имеющейся у рабочего задела знаний и навыков по прежним профессиям. Обучение по индивидуальным учебным планам. | Необходима переподготовка по типовым учебным планам. |
| Не предъявляют требований к квалификации. | Переподготовка не обязательна (вариант встречается редко и может быть связан со сменой условий труда на более благоприятные) | Переподготовка не обязательна |

**2.2. Обучение рабочих вторым профессиям.**

Обучение вторым профессиям – это подготовка рабочих, уже имеющих профессию по основной деятельности с целью получения дополнительной с начальным уровнем квалификации для данного структурного подразделения. Обучение вторым профессиям организуется для расширения их профессионального профиля, подготовка к работе в условиях применения прогрессивных форм организации и оплаты труда.

Обучение вторым профессиям организуется для повышения профессионального мастерства рабочих, расширения их производственного профиля, подготовки к работе в условиях бригадной или другой коллективной форме организации труда, а также по совмещению профессий. Ранее обучение рабочих вторым профессиям считалось одной из форм повышения квалификации. Однако по организации учебного процесса и содержанию используемой учебной документации оно ничем не отличается от переподготовки. Разница была лишь в том, что после переподготовки рабочий начинал трудиться по новой профессии, продолжая работать по прежней или основной. К тому же на практике и после освоения второй профессии он нередко переключался на нее. Таким образом подобное разграничение носило формальный характер.

Повышение уровня квалификации по второй профессии осуществляется для рабочих основной профессии на производственно-экономических курсах.

Срок освоения второй профессии минимального уровня не должен превышать 3-х месяцев, при этом не допускается сокращение специального курса охраны труда.

**2.3. Повышение квалификации рабочих.**

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности.

Повышение квалификации рабочих – это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков мастерства по имеющимся профессиям.

Индексатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих служит, наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ.

Другим индексатором может быть рост бракованной продукции по вине рабочего.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает:

1. производственно-технические курсы;

2. курсы целевого назначения;

3. школы передовых приемов и методов труда;

4. курсы бригадиров;

5. самостоятельно

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создается в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих в пределах данной профессии и специальности. Численность обучающихся от 5 до 30 человек в группе. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства). Обучение производственно-технических курсов заканчивается сдачей экзамена.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача – краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

Обучение ведется в учебных группах численностью от 5 до 30 человек по учебным целевым программам продолжительностью обучения, как правило до 3-х месяцев. Курсы заканчиваются приемом экзаменов.

Школы передовых принципов и методов труда создаются в целях массового освоения рабочими приемов и методов труда передовиков и новаторов производства, бригад коллективов, добившихся высоких технико-экономических показателей, в сравнении с коллегами по труду.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые преподавателями, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Продолжительность школ от 30 до 100 часов, в том числе на теоретическую подготовку отводится 15-25% времени, но не менее 6 часов.

Школы заканчиваются проведением итогового занятия с докладом руководителя школы и консультанта о достигнутых результатах.

Курсы бригадиров организовываются для коллективов, где применяется бригадная форма труда.

Курсы комплектуются из бригадиров, кадровых рабочих, имеющих высший квалификационный разряд.

Курсы создаются как для первичной подготовки бригадиров и кадровых рабочих, так и для повышения их квалификации.

Назначение курсов – вооружить руководителей первичных коллективов знаниями в области безопасной организации производства, работ, трудового законодательства, прогрессивных форм организации и стимулирования труда, рыночного механизма хозяйствования. Заканчиваются собеседованием или приемом зачета.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения наличия материальных стимулов в повышении квалификации.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия, так и для работника. Это затраты на оплату преподавателям, аренду помещений, приобретение материалов и т.д. 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, качество продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда – перекрывал издержки.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности, структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, а также доля повысивших разряд в общей численности рабочих, повышавших квалификацию, рост производительности труда, снижение брака и т.п.

Повышение разрядов в первую очередь проводится рабочим, у которых более высокий уровень теоретических знаний и профессиональный опыт, которые освоили вторые и смежные профессии, применяют рациональную организацию труда на своем рабочем месте, прошли обучение на производственно-экономических курсах, имеют установленное для данной профессии и разряда общее образование или учатся в техникуме, институте; хорошо знающие технологический процесс выполняемой работы, правила технической эксплуатации оборудования, нормы расхода энергии.

Если рабочему наряду с выполнением работы по основной специальности поручено совмещение работ другой профессии, то при установлении или повышении разрядов учитывается также уровень подготовки по совмещаемой профессии.

Если рабочему первоначально был присвоен разряд ниже, чем он имел на предыдущем месте, то этот рабочий может быть аттестован после выполнения пробной работы и допущен к сдаче квалификационного экзамена на очередной разряд при наличии свидетельства без предварительного профессионального обучения.

Основанием для присвоения, повышения и подтверждения разряда является:

1. обучение рабочих на производственно-экономических курсах в течении 4-х лет; успешное выполнение пробной работы и сдача квалификационных экзаменов;

2. аттестация рабочего, работающего по более низкому разряду, чем указано в свидетельстве по этой профессии, успешное выполнение пробной работы и сдача квалификационных экзаменов; аттестация рабочего, не имеющего свидетельства по профессии, но при стаже более 3-х лет по более высокому разряду, успешное выполнение пробы и сдача квалификационных экзаменов;

3. во всех случаях повышение разряда производится только рабочим, успешно выполняющих работы более высокого разряда не менее 3-х месяцев и сдавшим квалификационный экзамен в установленном порядке.

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 ими своей квалификации.

**3. Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих.**

**3.1 Самообразование и образование управленческого персонала.**

Без роста профессиональных знаний невозможно повышение коэффициента деловой активности руководителей. При этом специальные знания морально устаревают все быстрее. Научный прогресс охватывает не только технические области исследований, он приобретает системный характер. Задачей лидера начала ХХI в. становится использование технологии менеджмента – особенно в той его части, которая касается методик повышения эффективности организации. Не последнее место среди таких методик занимает собственно повышение квалификации персонала – образно говоря, «экономическая педагогика».Экономическая педагогика уже в первом десятилетии ХХI в. будет той отраслью знаний, которая обеспечит преобразование опыта лидера в успехи его последователей. Она станет ближайшей “соратницей” мотивации, а неотъемлемой частью самой мотивации будет возможность самообразования. Мы уже сегодня осознаем необходимость в более глубоком и широком, чем у нас есть, образовании - а любые кризисы лишь усиливают эту необходимость. Кризис самого образования заставляет и вынуждает идти на самообразование, самостоятельное постижение современных знаний. Самостоятельность и ответственность из условий развития личности превращаются в критерии не только самоуправления, но и менеджмента персонала. При этом непрерывный характер самообучения и образования сотрудников перестанет кого-либо удивлять. К слову, концепция т.н. «непрерывно самообучающейся организации» оказалась наиболее востребованной в американском менеджменте середины 90-х годов ХХ века.

В ХХI веке реальное лидерство будет предполагать учет долговременных аспектов, в том числе и в области образования сотрудников. Это хорошо видно на примере тех родителей, которые вкладывают деньги в образование своих детей. Уже сегодня система образования в странах, где налицо нехватка природных ресурсов, стала приоритетным ресурсом, обеспечивающим компетентность руководителей и прибыль предприятий – за счет переориентации производства в наукоемкие отрасли. Излишне будет говорить, что именно для таких отраслей проблема непрерывного повышения уровня подготовки персонала является ключевой проблемой.

Современная ситуация такова. У некоторых руководителей предприятий потребности в компетентности опередили интеллектуальные запасы - иначе говоря, потенциал личности оказался ниже потенциала должности. В то же время у руководителей цехов, отделов иная картина. Менеджеры среднего звена “перерастают” свои должности на предприятиях. Они теряют интерес к карьере по трем причинам:

1. Мало шансов при существующей кадровой политике на продвижение;
2. Небольшие возможности для горизонтальной карьеры в пределах одной должности за счет роста оклада, персональных надбавок, работы в проектной группе;
3. Немного лет остается для карьеры: средний возраст таких руководителей близок к 50 годам.

Именно эти проблемы предстоит решать менеджерам первой половины XXI века.

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 – обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников – переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать основной частью государственной системы непрерывного образования с подключением сюда системы высшего и среднего образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей, как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки.

Организацию работы осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии – отдел кадров.

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на нужды предприятий и организаций.

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

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

Острой потребностью стало улучшение связей и координации деятельности специализированных учебных заведений и различных форм производственного обучения. Непрерывное образование решает задачи до обучения управляющих и специалистов, развития их профессиональных навыков, обучение новым методам и приемам работы, переподготовки, ускорения внедрения в практику управленческих и научно-технических новшеств, повышение уровня управления и экономической работы. Руководитель проходит несколько этапов подготовки. Первый этап – базовое обучение в высшем учебном заведении. Именно в рамках этой специализации готовятся будущие специалисты по управлению производством, финансами, маркетингу, планированию и другим функциональным дисциплинам.

Подготовка управляющих не замыкается на вузовских программах, несмотря даже на увеличение доли министерских программ. Виды обучения руководителей среднего и высшего звена многообразны: самообразование, курсы различной продолжительности с отрывом и без отрыва от производства, семинары, симпозиумы, стажировки, аспирантура, переподготовка.

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

В зарубежных странах есть центры оценки для аттестации управленческого персонала. Задача центров выявление с помощью экспертов и на основе специальных тестов и упражнений потенциальные способности работников. Существуют 3 группы оценок: оценка работника (потенциал); должностные требования (нормативы); фактическое функционирование (результат). С помощью их сравнений анализируется потребность в подготовке, повышении квалификации или проведении других организационных мероприятий.

Широко распространен в США и в Японии ротация – планомерно организованная смена должностей руководителей всех рангов. Руководителя, проявившего не том или ином участке работы организаторские способности, направляют на другую работу – с теми же уровнем ответственности, но с другими функциями или другой обстановке, или с более высоким уровнем ответственности. Ротация может применяться и к молодым специалистам в качестве введения их в курс дела, ознакомления с различными сторонами деятельности и подразделениями предприятия, повышения уровня их информативности.

Рассматривая кадры как важнейший ресурс производства, фирмы ставят задачу оптимального его использования, прежде всего за счет повышения качества, в том числе с помощью программ привлечения рабочей силы, кадрового планирования, отбора, мотивации, подготовки и повышения квалификации. Единая кадровая политика строится на базе тщательно разработанных стандартов устанавливающих требования к персоналу, подробной регламентации порядка работы с ними, введения типовых процедур работы с кадрами.

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

Таким образом:

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

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

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

4. Обучение полезно и нужно в трех случаях:

а) когда человек поступает на работу;

б) когда работника назначают на новую работу;

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

**3.2. Развитие карьеры руководителя.**

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

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

Для сотрудника это означает:

* более высокую степень удовлетворённости от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
* более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
* возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
* повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

* мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть кадров;
* возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учётом их личных интересов;
* планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
* группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

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

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

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

* Результаты работы в занимаемой должности.
* Профессиональное и индивидуальное развитие.
* Эффективное партнёрство с руководителем.
* Заметное положение в организации.

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

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

**3.3. Планирование и подготовка резерва руководителей.**

Современные организации создают специальные системы подбора и перемещения, будущих руководителей и рассматривают управление ими как стратегически важную задачу. Система подготовки резерва руководителей объединяет три основных процесса:

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

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

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

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

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

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

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

* Соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности. Наиболее простым методом определения соответствия является метод экспертных оценок.
* Результатов работы в занимаемой в данный момент должности и занимаемых ранее должностях.
* Степени готовности кандидата. Определение степени готовности является наиболее трудным моментом в отборе кандидатов. Часто здесь требуется особое чутьё, которое вырабатывается многолетним опытом работы.

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

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

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

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

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

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

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

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

**3.4. Развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом.**

***Молодые сотрудники с потенциалом –*** это люди, которые в перспективе могут занять ключевые должности в организации.

Суть работы с этой категорией резерва руководителей заключается в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих потенциалом для занятия через 10 – 20 лет ключевых должностей в организации.

В отличие от работы с преемниками, подготовка сотрудников с потенциалом не носит целевого характера – организация готовит их к занятию не определённой должности, а руководящей должности вообще. Особое внимание уделяется пониманию специфики деятельности организации и её культуры, впитыванию корпоративного духа и развитию чувства преданности организации. Так же важным аспектом является предоставление возможности постоянного обновления управленческих знаний за счёт посещения семинаров, курсов повышения квалификации.

Ключевую роль в определении сотрудников с потенциалом играют работники отдела человеческих ресурсов, которые должны обладать профессиональными навыками раннего определения потенциала. Для этого представители компании выезжают в ведущие университеты и бизнес-школы и проводят собеседования с будущими выпускниками.

Периодическую оценку развития молодых сотрудников с потенциалом проводит высшее руководство совместно с отделом человеческих ресурсов. Основное внимание уделяется на то, как сотрудник демонстрирует и развивает свой потенциал, а не на конкретные результаты работы в сегодняшней должности. По результатам оценки прогресса могут быть внесены изменения в план развития сотрудника или принято решение о бесперспективности дальнейших усилий по его подготовке к руководящей должности

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, может стать важным фактором повышения эффективности управления любой организацией. Однако для этого данный процесс должен быть хорошо продуман. Опыт многих компаний говорит о следующем: возможность попасть в резерв должна сохраняться для всех сотрудников, удовлетворяющих формальным критериям, но включение в резерв не должно повлечь за собой никаких привилегий или гарантий профессионального роста.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

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

Подготовка кадров заключается в обучении трудовым навыкам, нужным для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации нужно создать климат, благоприятствующий обучению. В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективной компании попросту невозможно без продуманной системы повышения квалификации кадров… причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована (*особенно, в плане соответствия программ обучения текущим и будущим потребностям компании,… увы, несоответствие большинства российских корпоративных программ современным реалиям серьезно тормозит развитие многих отечественных компаний*), оснащена на высоком техническом уровне (*это тем более важно, что освоение большинства современных специальностей попросту немыслимо без специального технического и программного обеспечения*) и – разумеется! – являться частью цельной стратегии компании. Если можно так выразиться, то программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней (*большинство программ повышения квалификации*), так и внешней (*поддержка связей с ведущими университетами и просмотр потенциальных кандидатов ещё до того как они вольются в коллектив организации)*

Следует признать, что акценты современной экономики постепенно смещаются от «механической экономики» производства к «информационной экономике», то есть такой экономической системе, которая построена, прежде всего, на высококвалифицированных специалистах, профессионалах в своих отраслях. Излишне будет добавлять, что высокая квалификация любого специалиста – это результат, складывающийся из опыта работы, образования и непрерывной работы над собой. Помощь в этом процессе – этическая задача любого менеджера по персоналу. Таким образом, можно констатировать, что система повышения квалификации кадров абсолютно необходима любой организации, желающей войти в новую экономическую систему как равноправный участник.

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 (*весьма примитивном*) варианте становится понятно, что менеджер по персоналу должен буквально балансировать на стыке интересов работника и потребностей организации. Стоит нарушить баланс в пользу работника – и неизбежно увеличение «утечки кадров». В пользу организации – и со временем предприятие перестанет соответствовать требованиям современности. Ежедневно находить для этой головоломки все новые и новые решения – обычная работа хорошего менеджера по персоналу.

В окончание курсовой работы следует сказать, что автор, безусловно, не смог отразить все аспекты избранной темы… впрочем, такая задача и не ставилась. Тема «Подготовка и переподготовка кадров предприятия» настолько же обширна и многогранна, как и сама человеческая личность, с пониманием которой эта тема связана неразрывно. В этой области будут появляться все новые и новые разработки – в сочетании с более традиционными методами они составят богатейший арсенал менеджера по персоналу XXI века.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Е.В. Маслов. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999 г., 295 стр.
2. Основы научной организации труда на предприятии: Учебное пособие для высшей школы. Под ред. Н.А. Полякова. – М.: Профиздат, 1987 г., 2875 стр.
3. Организация и методика производственного обучения рабочих: Методические указания работникам отделов технического обучения под ред. Г.К. Пукас. – Днепропетровск, 1987 г., 305 стр.
4. Формы и методы обучения рабочих на предприятии: Методическое пособие для преподавателей теоретического обучения под ред. М.М. Сибирякова. – Свердловск, 1988 г., 115 стр.
5. Руководство персоналом организации. В.П. Перачев. – Москва, 1998 г., 447 стр.
6. Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Румянцевой – 2-е издание, Москва, 1999 г., 282 стр.
7. Герчекова И.А. Менеджмент: Учебник. – М.: Бизнес и биржи, 1994 г., 620 стр.
8. Методика планирования финансирования и ведения учета и отчетности производственно-технического обучения рабочих кадров на производстве. 98 стр.
9. Черкасов Г.Н., Громов Ф.А. Условия труда: анализ и пути совершенствования. – М.: Профиздат, 1974 г., 176 стр.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – М.:2002 г.,355стр.
11. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента – М.:1995 г. 205стр.
12. Егоршин А.П. Управление персоналу: учебник для ВУЗов 3-е издание Н. Новгород: НИМБЮ 2001г. 270стр.
13. Управление персоналом организации. Учебник/ под редакцией А.Я. Кибанова 2-е издание, дополнено и переработано – М.:-ИНФРА – М.2002г. 636стр.
14. Ховард К.,Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства./Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 1996г. 224стр.
15. Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве. – М.:Педагогика 1992г. 112стр.