**Содержание**

**Введение ……………………………………………………………3**

**Глава 1. Теоретические аспекты процесса подготовки и повышения квалификации и продвижения управленческого персонала организации ………………………………………………………..……5**

1.1. Повышение квалификации как составная часть процесса непрерывного образования управленческого персонала ………………5

1.2 Методологические основы процесса подготовки и повышения квалификации управленческого персонала организации ……………...16

1.3. Управление профессиональным продвижением управленческого персонала на предприятии…………………………………………….…20

## [Глава 2. Основные направления повышения квалификации и качества деятельности руководителей](#_Toc12820373) на предприятиях нефтегазовой промышленности …………………………………………………….…..22

2.1. Повышение квалификации управленческого персонала ….….22

2.2. Самообразование и образование управленческого персонала..24

2.3.Повышение квалификации управленческого персонала методом групповой формы трудовой деятельности…………………………….....27

**Глава 3. Пути совершенствования методов подготовки и повышения квалификации управленческого персонала на предприятиях нефтегазовой промышленности ……………………….31**

**Заключение …………………………………………………………….36**

**Литература……………………………………………….…………….38**

**Введение**

Актуальность темы курсовой работы определяется необходимостью организации процесса подготовки и повышения квалификации управленческого персонала , адекватного целям, задачам и стратегии развития предприятия в современных условиях развития экономики России.

Целью данного исследования является теоретическое обоснование и разработка методических основ организации процесса подготовки и повышения квалификации управленческого персонала на предприятии нефтяной и газовой промышленности .

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

• исследовать процесс повышения квалификации как составную часть процесса непрерывного образования управленческого персонала;

• изучить опыт и правовое регулирование процесса повышения квалификации управленческого персонала;

• выявить особенности организации учебного процесса повышения квалификации и перспективные направления его развития;

• провести аналитические исследования практики организации процесса повышения квалификации конкретных организаций;

• разработать методический инструментарий выбора методов обучения и организации процесса повышения квалификации в зависимости от потребностей организации;

• сформулировать практические рекомендации по совершенствованию организации процесса повышения квалификации управленческого персонала на предприятии.

Предметом исследования являются методические и организационные проблемы процесса повышения квалификации и продвижения управленческого персонала. Кадры - наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность производства зависит от квалификации рабочих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции использование материально-технических средств. Кадры - наиболее подвижная часть производительных сил. Состав и структура кадров постоянно меняется в соответствии с изменением техники, технологии, организации производства и управления. Состав кадров характеризуется следующими показателями: образовательный уровень, специальность, профессия, квалификация, стаж работы, возраст, соотношение отдельных категорий работников.

Особенностью современного этапа развития отечественной газовой промышленности является подготовка квалифицированного управленческого персонала и рабочих кадров, способных на современном научном уровне решать проблемы, стоящие перед отраслью. Для сохранения своей работоспособности организации газовой промышленности нуждаются в квалифицированных кадрах на всех уровнях управления организациями. Это объясняется тем, что только высококвалифицированные работники способны гибко приспосабливаться к постоянно меняющимся технологическим процессам.

Практика свидетельствует, что такие специалисты адаптируются к новым условиям рабочего места намного быстрее, а это значит - и с меньшими затратами, чем необученные и малоквалифицированные работники. Прогнозы показывают, что потребность в таких специалистах в отрасли будет постоянно расти, так как главной причиной этому являются постоянно меняющиеся структура требований и структура квалификации работающих. Чем лучше могут совмещаться изменяющиеся требования на рабочем месте и структура квалификации сотрудников, тем эффективнее система непрерывного профессионального образования в отрасли.

**Глава 1. Теоретические аспекты процесса подготовки и повышения квалификации и продвижения управленческого персонала рганизации**

1.1. Повышение квалификации как составная часть процесса непрерывного образования управленческого персонала

Стремительные изменения в политическом, технологическом, экономическом и социальном развитии мировой цивилизации превратили в стратегический фактор прогресса общества его научно-технический, социокультурный и духовный потенциал, наращивание которого напрямую связано с уровнем развития социально-культурной сферы и прежде всего с состоянием российской системы образования, с повышением образовательного и профессионального уровня всего населения, подготовкой специалистов, способных работать на решение долговременных задач, стоящих перед обществом. Для общества это означает достижение следующих целей, таких как подготовка высококвалифицированных специалистов для предприятий, фирм, компаний, обладающих глубокими знаниями и практическими навыками, реально полезными для деятельности этих организаций; обеспечение долговременного благополучия выпускников вузов за счет полученной, специальности и формирование у выпускников жизненных ценностей и позиций, имеющих позитивное национальное значение.

Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего, послевузовского и дополнительного профессионального образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением эффективности инженерного и управленческого труда. В условиях глобальной конкуренции международная конкурентоспособность каждой страны всё в меньшей степени зависит от запасов её полезных ископаемых и от различных производственных факторов.

Фундаментальную основу преимуществ в этой борьбе представляет собой её трудовой потенциал. По сути, эффективность использования средств производства достигается в первую очередь за счёт правильного использования работников. Поэтому, для нас представляется важным среди прочих факторов рассмотреть проблему повышения квалификации управленческого персонала организации.

Под управленческим персоналом в исследовании понимается совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности. В отличие от рабочих управленческий персонал непосредственно не воздействует на предмет труда, т.е. своими руками (с использованием средств труда) не производит материальных ценностей, а создает необходимые социально-экономические и организационно-технические предпосылки и условия для эффективного труда членов коллектива, занятых выполнением производственных операций. В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяются три основные категории: руководители, специалисты и технические исполнители . В западной классификации среди управленческого персонала выделяют:

• топ-менеджмент, т.е. высшее звено управления (президент, генеральный директор и др. члены правления);

• миддл-менеджмент — среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);

• ловес-мененджмент — низшее звено управления (руководители отделов, подотделов, групп и других аналогичных подразделений);

• инженерно-технический персонал и конторские (офисные) служащие.

Помимо требований, которые предъявляет организация к своему персоналу, сотрудники также имеют определенные требования к организации, в которой они работают. Один из аспектов требований личности к организации отражает стремления индивида к повышению его квалификации и наличие у организации возможностей для этого. Повышая квалификацию и приобретая новые знания и навыки, персонал становится более конкурентоспособным на рынке труда и получает дополнительные возможности для профессионального роста как внутри хвоей организации, так и вне её. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания знаний.

Изменение личностных особенностей работников . приводит к изменениям их требований к организации, что является одним из источников изменения развития самой организации.

Общество в целом также выигрывает от внутриорганизационного повышения квалификации, получая более квалифицированных членов общества и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Необходимость повышения квалификации как элемента развития управленческого персонала в настоящее время обусловлена причинами, показанными в таблице 1.

Таблица 1.

Причины, подтверждающие необходимость повышения квалификации персонала на современном этапе.

1. Научно-технический прогресс Возникновение новых специальностей и модернизация старых

2. Влияние внешней и внутренней среды организации на квалификацию персонала Внешняя и внутренняя среда организации оказывает воздействие на структуру требований и делает обязательным непрерывное приспособление квалификации персонала

3. Поддержание конкурентоспособности организации Конкурентоспособность и возможности роста организации в значительной степени определяются профессионализмом руководителей и специалистов. Повышение квалификации сотрудников влечет за собой повышение конкурентоспособности организации

4. Мотивация персонала в организации должна четко прослеживаться связь повышения квалификации сотрудников и более высокого качества труда с возможностью

развития карьеры, продвижением по служебной лестнице, ростом заработной платы и пр. факторами, мотивирующими работников

5. Будущие доходы организации Повышение квалификации — это инвестиции. Успех организации в будущем складывается также из трудового потенциала сотрудников, максимального использования их навыков т.е способностей в рамках структуры потребностей организации.

6. Социализация управленческого персонала Повышение квалификации обеспечивает формирование активного творческого отношения к труду у каждого работника, обеспечивает его полноценную включенность в систему разносторонних коллективных отношений

7. Потребности сотрудников в самореализации Повышение квалификации способствует удовлетворению стремления сотрудников к постоянному изменению, росту, что, в свою очередь, изменяет требования сотрудников к организации и является одним из источников воспроизводства самой организации

8. Приспособление персонала к изменяющимся условиям Повышение квалификации персонала способствует сохранению социального статуса каждого специалиста и руководителя

Квалифицированные руководители и специалисты, которые особенно ценны для организации, в той же степени привлекательны и для конкурентов, в связи, с чем распространено достаточно недальновидное представление о том, что повышение квалификации - это лишь способ подготовки квалифицированного персонала для других организаций. Подобное утверждение несправедливо для тех организаций, в которых создана чёткая структура карьеры, позволяющая персоналу подниматься вверх по служебной лестнице и полностью реализовывать свой потенциал . Однако в наше время траектория повышения квалификации и дальнейшего развития трудового потенциала (лестница карьеры) уже не представляется больше столь целостной, прямой и восходящей. «Поиск способов повышения квалификации персонала и содействие ему в нахождении подходящей работы (желательно в стенах данной организации)

Руководство организации с большей вероятностью будет способствовать текучести кадров, если станет игнорировать потребности персонала в повышении квалификации. Это приведёт к тому, что люди будут чувствовать себя подавленными и недостаточно высоко ценимыми в стенах собственной организации и, следовательно, стремиться найти себе работу в каком-нибудь другом месте. Недостаточное внимание к повышению квалификации трудового потенциала приводит также к низкой квалификации, в результате чего страдает производительность труда или же организация оказывается неготовой к выходу на новый рынок или к возросшим требованиям к своим услугам или товарам» (209). По мнению американского специалиста в области управления персоналом Питера Ф. Друкера, «наиболее быстрыми темпами развиваются сейчас не те фирмы, где используется высокая технология, а те, где существует передовое инновационное предпринимательское управление. В свою очередь, предпринимательская экономика требует в первую очередь творчески грамотных, умеющих нестандартно мыслить работников» .

Для повышения квалификации управленческого персонала необходимо наличие 3-х условий:

1. Потребность организации в повышении квалификации на сегодняшний день и на перспективу.

2. Потенциал повышения квалификации у сотрудников (т.е. наличие мотивов, качеств, знаний, взглядов, способностей, навыков).

.3. Потребность в повышении квалификации у персонала (важность этого условия объясняется зависимостью успеха повышения квалификации персонала от мотивированности сотрудников к повышению квалификации).

Таким образом, ключевым моментом в управлении повышением квалификации руководителей и специалистов является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать управленческий персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем) и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в повышении квалификации отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела управления персоналом, самого сотрудника и его непосредственного руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе повышения квалификации.

Каждая из участвующих в этом процессе сторон должна учитывать факторы, под воздействием которых складываются потребности организации в развитии своего персонала. Этими факторами являются:

• динамика внешней среды;

• развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;

• изменение стратегии развития организации;

• создание новой организационной структуры;

• освоение новых видов деятельности;

• динамика численности персонала предприятия по категориям работающих;

• распределение персонала по половому признаку;

• образовательный уровень;

• стаж работающих;

• квалификация служащих;

• текучесть кадров;

• периодичность фактической подготовки и повышения квалификации,

• потребность личности в образовании;

• определение места и времени подготовки персонала данной квалификации и требуемого количества;

• стоимость обучения и его эффективность;

• траектория профессионально-квалификационного продвижения.

Общая схема определения потребностей повышения квалификации сотрудника организации приведена на рис. 1.

Должностное лицо в структуре организации

Специалист по управлению персоналом

Сотрудник

Непосредственный руководитель

Источник потребности -причина повышения квалификации. Стратегия организации в области повышения квалификации .Интересы в повышении квалификации. Потребности подразделения в повышении квалификации

Оценка уровня повышения квалификации профессиональная оценка потенциала сотрудника Оценка сотрудником собственного потенциала Оценка потенциала сотрудника по результатам его труда.

Потребность в повышении квалификации сотрудника в организации

Рис. 1.Определение потребностей в повышении квалификации (ПК).

Существуют следующие мероприятия для выявления потребностей сотрудников в их развитии:

• осуществление программы профессиональной ориентации;

• организация консультационной помощи персоналу;

• интервьюирование персонала при найме на работу;

• проведение анкетного опроса сотрудников на регулярной основе (например, ежемесячно);

• собеседование с сотрудниками по истечении периода адаптации;

• организация специальных встреч, инициируемых либо сотрудниками, либо руководством организации;

• проведение деловой оценки и аттестации персонала;

• пересмотр выполняемых обязанностей.

Одними из основных методов определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального .развитая персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

Потребности, связанные с выполнением обязанностей сотрудниками, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов, анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников. Стратегия развития компании, зафиксированная в специальных документах и выступлениях ее высших руководителей, также является важным источником сведений о потребностях в профессиональном обучении.

Нужно заметить, что для поставленной нами цели также подходят мероприятия по деловой оценке персонала, поскольку предоставляют возможность целостного рассмотрения работы исполнителя, а также самого сотрудника (его сильных и слабых сторон) и его соответствия выполняемой работе.

Наблюдения, совместная работа и обсуждения предоставляют возможность составить представление о сильных и слабых сторонах управленческого персонала . С помощью этих методов можно также узнать о том, какую работу подчинённые выполняют с удовольствием, от какой получают меньшее удовлетворение и каковы их долгосрочные устремления, кроме того, получить представление о требованиях и возможностях, связанных с самой работой, о приоритетах организации в целом, её планах на будущее и требованиях, которые подразумевают эти планы.

Выявленные потребности в повышении квалификации управленческого персонала оказывают непосредственное влияние на

методы, которые могут быть применены при его проведении. Конкретизируем эти методы:

• Адаптация вновь принятых или назначенных сотрудников.

• Анализ рабочих действий и процедур.

•Анализ существующих проблем и создание программ их устранения.

• Бенчмаркетинг - оценка деятельности организации на основе стандартов деятельности подобных организаций.

• Группы и кружки качества.

• Деловые игры.

• Демонстрация приёмов работы.

• Дискуссии и обсуждения.

• Дистанционное обучение.

• Заочное обучение.

• Изучение и использование программного обеспечения.

• Изучение практических ситуаций.

• Индивидуальное обучение.

• Инструктаж на рабочем месте.

• Использование диагностического инструментария и анализ результатов.

• Использование пособий.

• Консультирование.

• Лекции.

• Моделирование ситуаций.

• Наставничество.

• Обучение других сотрудников.

• Обучающее замещение.

• Ознакомление с опытом других предприятий.

• Организационно- деятельностные игры.

• Передача полномочий (делегирование).

• Передача опыта.

• Поддержка рабочих групп.

• Подготовка документов (докладов, обзоров, докладных записок и т.д.).

• Подготовка и развитие рабочей команды.

• Подготовка пособий, руководящих документов и инструкций.

• Работа с учебными материалами (видеофильмы, подборки материалов и т.д.)

• Разработка рабочих процедур и стандартов.

• Расширение круга обязанностей.

• Ролевые игры.

• Ротация рабочих мест.

• Семинары, выставки, конференции, симпозиумы.

• Самообразование.

• Специальный набор заданий.

• Создание рабочих программ.

• Создание обучающих программ.

• Стажировки.

• Тренинг.

• Участие в выставках и других мероприятиях в качестве представителя.

• Участие в обучающих программах.

• Участие в проектах.

• Учебные ситуации.

• Чередование рабочих операций.

При этом мероприятия по повышению квалификации могут быть:

• индивидуальными или частью групповой работы;

• частью повседневной работы или осуществляться вне рабочего места;

• ориентированы на формирование, развитие и использование очень специфических навыков и умений или более общих и «переносимых» навыков и умений, т.е. тех, которые могут быть использованы в самых разнообразных практических ситуациях, отличных от первоначальной ситуации обучения им.

Выбор методов и мероприятий по повышению квалификации будет зависеть от:

1. целей процесса повышения квалификации в организации;

2. прямой и косвенной стоимости обучения;

3. срочности (времени, отпущенного на данный процесс);

4. состава участников (их квалификации, мотивации, предыдущей подготовки);

5. квалификации и компетенции преподавателей.

Особый акцент необходимо сделать на целях и задачах. В идеале они должны быть едины в том, что касается удовлетворения целей и задач потребителей системы повышения квалификации. Для владельцев предприятий, предпринимателей и высшего руководства организации этими целями будут: повышение эффективности управления и прибыли, увеличение доли рынка и активов компании; производительности труда; получение общих конкурентных преимуществ. Для руководителей среднего звена (руководители служб и пр.) целями повышения квалификации персонала будут:

• повышение эффективности управления и производительности труда,

• осуществление изменений и новых проектов;

• совершенствование коллективной работы и процессов;

• разработка новых средств для достижения корпоративных целей.

Для руководителей низшего звена управления (начальников отделов и пр.):

• новые перспективы в карьере;

• новые возможности совершенствования работы своего сектора;

• новые методы решения задач;

• увеличение числа клиентов и более полное удовлетворение их потребностей.

1.2 Методологические основы процесса подготовки и повышения квалификации управленческого персонала организации

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых Абалкина Л.И., Абдрахимова Ю.Р., Афанасьевой A.A., Бабанского Ю.К., Бобровой М.П., Бойда Д.П., Гудгарца Р., Ереминой И.Ю., Кибанова А.Я., Кулюткина Ю.Н., Марковой А.К., Онушкина В.Г., Огарёва Е.И., Одегова Ю.Г., Тонконогой Е.П., Спасской В.В., Шамовой Т.И., Шекшни СВ., Хелфорда Д.А., Юцявичене П.А. и др., посвященные закономерностям развития рыночных отношений, вопросам организации процесса повышения квалификации, исследованию современных методов обучения и форм организации учебного процесса, проблемам правового регулирования повышения квалификации, принципам системного решения управленческих задач.

Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось с применением системного, процессного подходов, функционально-целевого и абстрактно-логического методов.

При выполнении работы проанализирована законодательная и нормативно-методическая база повышения квалификации, обобщены результаты научных исследований, материалы периодической печати, научно-практических семинаров и конференций, статистическая информация по проблемам организации процесса повышения квалификации на нефтегазовых предприятиях России.

Научная новизна заключается в теоретическом исследовании и разработке методических и научно-практических рекомендаций по организации процесса повышения квалификации управленческого персонала предприятия.

Научную новизну представляют следующие результаты:

1. Расширен и дополнен терминологический аппарат исследования путем уточнения и конкретизации понятий: повышение квалификации управленческого персонала, метод обучения, форма организации учебного процесса с учетом специфики потребностей организации в повышении квалификации в НГП;

2. Выявлены и раскрыты особенности организации процесса повышения квалификации на основе анализа отечественного и зарубежного опыта и выделены перспективные направления его развития;

3. Выделены основные проблемы организации непрерывного процесса повышения квалификации управленческого персонала на предприятии;

4. Структурированы методы обучения и формы организации учебного процесса повышения квалификации управленческого персонала НГП;

5. Разработан методический инструментарий:

• выбора методов обучения в зависимости от потребностей управленческого персонала организации в повышении квалификации и на основе сформированного учебно-тематического плана обучения,

• организации модели уровнево-модульного повышения квалификации через определение ее структуры и особенностей функционирования,

• по организации деятельности корпоративного учебного центра на основе стратегии развития предприятия и планов обучения;

Практическая значимость результатов исследования

Разработаны положения по организации контроля и оценки эффективности повышения квалификации управленческого персонала организации на основе системного подхода с выделением принципов, объектов, форм, методов и направлений контроля.

На основе разработанного методического инструментария и практических рекомендаций на ряде строительных предприятий нефтяной отрасли были организованы корпоративные учебные центры и организован процесс повышения квалификации управленческого персонала.

Методические рекомендации, предложенные в исследовании, можно использовать на предприятиях при организации процесса повышения квалификации управленческого персонала и оценке эффективности этого процесса . Управление персоналом представляет собой часть менеджмента, связанную с людьми и их отношениями внутри организации, и направлено на достижение эффективности работы организации и повышение благосостояния каждого его работника.

Управление персоналом сводит воедино категории людей, составляющих кадры организации, побуждая каждого делать все для успеха фирмы, и обеспечивает справедливые условия найма, труда и его оплаты. В таких условиях к работникам кадровых служб предъявляются особые требования в части профессиональных знаний и навыков, человеческих качеств. Сотрудники служб управления персоналом в процессе работы постоянно находятся в состоянии обучения в связи с изданием новых законодательных актов и нормативных документов, касающихся работы с кадрами, появлением новой оргтехники, проведением бесед с работниками организации. Кроме того, каждая новая ситуация общения с работниками организации часто порождает проблемы, которые должны быть разрешены компетентно и немедленно, что побуждает сотрудников служб управления персоналом к приобретению дополнительных знаний в области трудовых отношений, психологии, социологии, юриспруденции и т. д. Поэтому пополнение знаний должно носить целенаправленный и непрерывный характер.

1. Непрерывная система обучения работников служб управления персоналом предусматривает систематическое получение знаний и тренировку навыков. Она включает приобретение работником знаний в специальных учебных заведениях и учебных центрах, в организации и использование их наилучшим образом в конкретных производственных ситуациях.

2. Непрерывная система обучения должна включать:

\* вводное обучение для новых сотрудников;

\* обучение без отрыва от работы для овладения в кратчайший срок необходимыми теоретическими знаниями и практическими навыками для скорейшего их использования в работе;

\* обучение с отрывом от работы для получения более глубоких, фундаментальных знаний;

\* самостоятельную подготовку;

\* стажировку.

3 . Для производственного обучения сотрудников службы управления персоналом могут быть использованы:

\* консультации со специалистами в других областях;

\* посещение организаций, применяющих новые методы управления персоналом;

\* психологический тренинг (для обретения уверенности, спокойствия, навыков обращения и общения с людьми и т. д.);

\* фильмы и телепередачи;

\* лекции;

\* дискуссии;

\* семинары, курсы (с отрывом и без отрыва от производства);

\* деловые игры;

\* временное использование сотрудников службы управления персоналом на других должностях.

4. В соответствии с производственной деятельностью и планируемой карьерой для каждого обучаемого или группы обучаемых предварительно разрабатывается учебная программа, которая помимо основной части должна содержать порядок оценки знаний обучаемого, то есть кто, когда и как проводит оценку знаний.

1.3. Управление профессиональным продвижением управленческого персонала на предприятии

Обеспечивать профессиональное продвижение можно посредством обучения новой профессии квалифицированного и высококвалифицированного труда; обучения на курсах переподготовки или повышения квалификации, роста профессионального мастерства за счет овладения смежными операциями; повышения общеобразовательного и профессионального уровня за счет обучения в вузах, техникумах, профтехучилищах и т. д.

Существует прямая зависимость между количеством увольнений и состоянием вертикальной мобильности рабочих. Так, если среди увольняющихся за время работы на предприятии повысили свой разряд 40 %, то среди оставшихся - 60 %. Наличие определенной профессии становится фактором, ограничивающим дальнейшее развитие профессиональной мобильности, причем это ограничение тем сильнее, чем более квалифицированной специальностью владеет работник.

Управление профессиональным продвижением в масштабе предприятия (организации) обеспечивается прежде всего на основе планирования профессионально-квалификационного роста работников, которое следует под разделять на два этапа:

1общее планирование (по периодам и подразделениям предприятия);

2 индивидуальное планирование (персонально для конкретных рабочих).

Общее планирование состоит в том, что для каждого подразделения кадровой службой разрабатывается годовой план профессионального продвижения рабочих и предварительный план на последующий год или два. В этом плане по каждому подразделению устанавливается численность рабочих, подлежащих продвижению в течение года (по основным формам профессионального продвижения). При этом численность выдвигаемых на должности бригадиров, специалистов, руководителей и служащих жестко планом не регламентируется и определяется в основном по мере потребности производства.

В подразделениях годовой план доводится до участков, смен, производственных бригад. На основе доведенных планов осуществляется индивидуальное планирование профессионального продвижения рабочих на год и перспективу. Кандидатуры на профессиональное продвижение намечаются предварительно и ежегодно уточняются мастером с учетом мнения совета бригады. Учет кандидатов на продвижение ведется в по фамильных списках рабочих бригады в виде Экрана профессионального продвижения рабочих который доводится до всех членов бригады.

Таким образом, продвижение на рабочие места квалифицированного и творческого труда может быть представлено в следующей последовательности: замещение вакантных мест рабочих высококвалифицированного труда , перешедших в бригадиры, на должности специалистов и служащих, осуществляется за счет рабочих квалифицированного труда . Вакантные места, освобождающиеся в связи с продвижением рабочих квалифицированного труда или появляющиеся в связи с расширением производства, замещаются за счет рабочих начальной квалификации. Появившиеся вакантные рабочие места, требующие начальной квалификации, заполняются за счет рабочих, принимаемых на предприятие (в организацию) со стороны.

Методическая, организационная и техническая работа по профессиональному продвижению рабочих осуществляется через отделы труда и заработной платы, отделы кадров и подразделения по подготовке кадров предприятий и организаций.

Процессы профессионального продвижения могут протекать не только в сторону перевода рабочих в группу специалистов и служащих, но и в обратном направлении. Как свидетельствует анализ статистической отчетности, во многих отраслях промышленности до 5 % рабочих ежегодно пополняется за счет инженерно-технических работников и служащих. При этом обратный процесс переход рабочих в другие категории протекает менее интенсивно. В значительной степени это результат сокращения административно-управленческого аппарата, что предполагает параллельное планирование профессионального продвижения как рабочих, так и служащих. Основой планирования профессионального продвижения является четко функционирующая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

## [Глава 2. Основные направления повышения квалификации и качества деятельности руководителей](#_Toc12820373) на предприятиях нефтегазовой промышленности

2.1. Повышение квалификации управленческого персонала .

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 предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего - эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования – в том числе, и с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специа­листов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей ВУЗов и т.д.. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии — отдел кадров либо ответственный специалист .

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 или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися 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 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.

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.

Повышение квалификации – очевидный способ повышения эффективности работы любой организации. Существует два основных подхода к этому вопросу. Первый из них вполне традиционен и эффективен – в том плане, что для его претворения в жизнь не требуется кардинальной перестройки структуры компании.

### 

### 2.2. 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.

### Управление знаниями.

Этот, второй тип подхода, представляет собой скорее стратегическое решение вопроса. В отличие от предыдущего, вполне традиционного способа, концепция «управления знаниями» тесно связана с понятием т.н. «непрерывно обучающейся» или же «интеллектуальной» организации и предполагает формирование такой структуры, в самую основу которой заложен принцип непрерывного самосовершенствования.

Концепция интеллектуальной организации базируется на организационных знаниях, на которых основаны ее способности к изменениям с целью выживания. Организационные знания развиваются благодаря знаниям каждого сотрудника и включают спектр принципов, фактов, навыков, правил и методов, обеспечивающих деловую активность организации и ее кадровый потенциал. Структура организационных знаний включает практические, теоретические, стратегические, коммерческие, производственные знания. Они составляют интеллект организации, основанный на информационных технологиях, технологиях решений и скорости восприятия нововведений. Интеллектуальная организация извлекает информацию, выстраивает умозаключения и генерирует новые знания с целью добавить новое качество выпускаемым изделиям для удовлетворения интересов потребителя.

Несомненно, такая организационная форма позволит обеспечить наиболее гибкое управление компанией, наиболее быстрое и эффективное решение большинства текущих вопросов. Стоит также отметить, что тема «интеллектуальной организации» выходит далеко за рамки простого «повышения квалификации персонала» и затрагивает практически все аспекты деятельности компании. Поэтому мы не будем останавливаться на этом вопросе более подробно.

2.3.Повышение квалификации управленческого персонала методом групповой формы трудовой деятельности.

Одним из самых эффективных методов повышения квалификации на рабочем месте является обучение в процессе групповой формы трудовой деятельности, которая в наибольшей степени способствует взаимообогащению работников и передаче знаний.

В результате, при использовании самоуправляемых рабочих групп процесс обучения встраивается в рабочую и управленческую деятельность каждого сотрудника. При этом преследуется цель – научиться реагировать на изменяющийся окружающий мир, внешнюю среду, принимать адекватные решения, исходя из имеющегося практического опыта, знаний. В ходе обучения следует выделять два процесса: процесс поступления знаний в рабочую группу как в открытую систему и процесс коллективного усвоения знаний, так называемое «сообучение». Сообучение – это совместное формирование умения извлекать опыт под влиянием внешней среды. Оно должно иметь как минимум две цели: научить людей, во-первых, правильно реагировать на воздействия внешней среды, и, во-вторых, совместно трудиться, то есть совместно вырабатывать реакции на эти воздействия.

Построение самоуправляемой рабочей группы суть целенаправленные действия по соединению практики обучения каждого из ее членов с деятельностью всей группы по достижению целей организации. Наиболее важной и новой особенностью в формировании самоуправляемых рабочих групп является переход от эпизодического повышения квалификации к постоянному и непрерывному обучению, цель которого – обеспечить подготовку работников, мотивированных на решение стоящих перед группой задач.

Чтобы добиться успеха, организации должны точно и оперативно учитывать и применять эти методы повышения квалификации в программах своего развития, с тем, чтобы обеспечить необходимую гибкость и мобильность. Однако, определяя предстоящие перемены, важно исходить из реально складывающихся обстоятельств и стратегии деятельности организации, определяющей применение тех или иных методов повышения квалификации управленческого персонала.

Наиболее действенной является стратегия дифференциации, суть которой заключается в производстве по принципу «никто не делает лучше». Одним из основных направлений реализации данной стратегии является мобилизация управленческого персонала организации, достигаемая, в том числе, и через повышение его квалификации. Важной особенностью данной стратегии как управленческой концепции является то, что проводимая работа по повышению квалификации ориентирована на концентрацию усилий по нескольким ключевым моментам и на развитие отличительных черт персонала.

В данном контексте повышение квалификации на рабочем месте представляет собой не разовое мероприятие, а непрерывный процесс совершенствования, поэтому носит характер постоянно проводимой работы и является долгосрочным, что особенно актуально в сегодняшнее время. Кроме этого, при разработке нового вида продукции при стратегии дифференциации чаще всего происходят организационные изменения – создаются проектные и исследовательские группы. Бюрократические многоуровневые системы теряют массу времени на согласование вопросов, связанных с производственным освоением каких-либо изобретений или даже просто запуска в серийное производство новой модели изделия. Мелкие же организационные образования во много раз быстрее принимают решения по любым инновациям, оперативнее реагируют на изменения, происходящие на рынке товаров и услуг. Работа таких групп обеспечивает "синергетический эффект", поскольку функционирует разветвленная система организационной коммуникации, применяется практика делегирования полномочий, расширяются профессиональные знания персонала. Таким образом, исследуемые организации избрали в качестве главного ориентира деятельности наиболее приемлемую стратегию, обеспечивающую их быструю адаптацию к частым изменениям рыночной ситуации.

Для обеспечения высокоэффективного процесса повышения квалификации руководству организации и специалистам, занимающимся кадровой работой, важно иметь информацию о текущем состоянии данного процесса. Следуя в своей деятельности стратегии дифференциации, организации обычно обладают ярко выраженной тенденцией к усложнению решаемых задач, что требует соответствующего уровня квалификации персонала, что, в свою очередь, подразумевает использование более эффективных форм и методов повышения квалификации, которые позволили бы минимизировать время принятия управленческого решения и одновременно повысить его качество. Кроме того, необходимо создать условия для завершенности цикла обучения. Повышение квалификации в процессе работы самоуправляемой рабочей группы обеспечивает наличие у сотрудников комбинации следующих взаимодополняющих навыков:

техническая или функциональная экспертиза;

навыки по решению разносторонних проблем и принятию требуемых решений;

межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Самоуправляемые рабочие группы обеспечивают решение проблем обратной связи, общения, активного взаимодействия с коллегами, распространение успешного опыта одной группы в рамках всей организации.

В современных условиях действующая система повышения квалификации не в полной мере удовлетворяет изменившимся требованиям быстроты реагирования на происходящие изменения. Без учета и анализа изменяющейся внешней среды организации цикл обучения может стать только самоусиливающимся, но никак не развивающимся.

Рассмотрев этапы создания и функционирования самоуправляемых рабочих групп, их характеристики, используемые методы повышения квалификации и цели, достигаемые в результате их использования, можно сделать вывод, что в процессе коллективной трудовой деятельности раскрывается ролевой потенциал работника, поскольку в творческих обсуждениях и деловом общении каждый участник самоуправляемой рабочей группы приобретает разные функциональные роли. В процессе усовершенствования знаний и обновления своего опыта управленческий персонал углубляет понимание сложных вопросов финансового управления организацией, целостного операционно-производственного руководства, организационного контроля, стратегии и философии организации, а также окружающей данную организацию конкурентной среды. При этом сотрудник на практике доказывает, что в результате обучения на предприятии он полностью овладел той или иной функциональной ролью.

Таким образом, практика групповой работы в рамках организации обеспечивает объединение изменений в организации труда с повышением роли работников в процессе принятия соответствующих решений; предоставляет возможность совместного обсуждения проблем и выработки согласованной позиции при принятии решений; служит обеспечению стабильности положения организации на рынке в настоящем и, главное, в будущем.

В связи с тем, что, принимая то или иное управленческое решение, руководитель должен иметь возможность оценить эффективность его последствий, практический интерес вызывает определение социально-экономических результатов повышения квалификации управленческого персонала на рабочем месте. Для оценки экономических результатов использования предлагаемых в работе мероприятий используются несколько критериев:

критерий максимального использования внутренних ресурсов или их перераспределение;

критерий эффективности использования возможностей самоуправляемой рабочей группы;

критерий максимального использования образовательного потенциала, результатов сообучения в процессе групповой работы при принятии и реализации управленческих решений в ответ на воздействие внешней среды.

Данные анализа позволяют сделать вывод о том, что экономический эффект от повышения квалификации управленческого персонала на рабочем месте непосредственно связан с уменьшением удельного расхода трудовых и материальных ресурсов, ростом производительности труда, экономией времени, снижением трудоемкости выпускаемой продукции. Социальный эффект проявляется непосредственно в изменении содержания, условий, форм организации труда, повышении уровня его качества и сложности, а опосредованно – в изменении квалификационного и образовательного уровня управленческих работников, их социальной и творческой активности, индивидуального и группового поведения, в быстрой адаптации к нововведениям, в высокой степени их удовлетворенности своим трудом.

**Глава 3.** **Пути совершенствования методов подготовки и повышения квалификации управленческого персонала на предприятиях нефтегазовой промышленности**

Среди наиболее многообещающих новшеств в этой отрасли менеджмента, следует особенно отметить концепцию т.н. «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, а также с переводом книги Питера Сенге "Пятая Дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации".

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).

### Что такое обучающаяся организация?

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).

Все организации состоят из людей или индивидуумов, которые порождают интеллектуальные модели или укоренившиеся типы мировоззрения, сформированные опытом и формирующие опыт каждой отдельной личности. Именно люди со своими отношениями и взглядами делают организацию живой… либо замедляют ее развитие. Если организация находится в плену отдельных интеллектуальных моделей, то она не формирует новое понимание ситуации в активно изменяющихся условиях рынка. Поэтому в обучающейся организации необходимо постоянное личностное развитие – совершенствование (то есть получение обратной связи и изменение себя).

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.

При этом организация должна сохранять свою уникальность, идентичность, способность к движению – а значит, должно быть нечто, объединяющее весь коллектив, та причина, из-за которой люди хотят что-то делать вместе; некая единая идея, закрепленная особенностями корпоративной культуры. Общая мечта. Именно это общее видение позволяет сохранять целостность и концентрированность усилий.

Организацию можно назвать обучающейся, если она подходит к осмыслению себя и развивается через формирование следующих элементов:

* Системное мышление;
* Групповое обучение;
* Личное совершенствование;
* Понимание коллективных и индивидуальных интеллектуальных моделей;
* Сотрудники и команда менеджеров имеют общее видение.

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 соответствии с этим в компании должны поддерживаться на постоянном уровне такие методы обучения в процессе работы, как: Системный подход к анализу любой ситуации  
 Некоторые принципы системного мышления:

* Видеть взаимосвязи, а не линейные цепочки причинно-следственных связей.
* Видеть процессы изменений, а не статичные состояния.
* Каждый несет часть ответственности за проблемы, создаваемые системой.
* Мы являемся узниками систем, о существовании которых мы не знаем.
* Правильных ответов не существует. Есть лишь набор потенциальных действий, каждое из которых привносит некоторые желаемые и некоторые непредвиденные последствия
* Системы не поддаются расчленению и исправлению по частям, системы обладают целостностью, и необходимо работать с целым, а не с его отдельными частями
* Причина и следствие не всегда тесно соотносятся во времени и пространстве, и вследствие этого реальная причина какой-то проблемы может быть неочевидной
* Самые очевидные решения могут оказаться совершенно неэффективными. Если эти решения и действуют, они способны улучшить ситуацию лишь на некоторое время, а в долгосрочной перспективе приведут к ухудшению
* Люди любят винить в своих трудностях других, но проблемы в любых системах зачастую порождаются включенными в них людьми, а не какими-то внешними силами.

### Групповое обучение

Способ обучения через ведение диалога, причем диалог в данном случае понимается не как защита отдельных мнений, а как сбор и синтез всех точек зрения в одну, максимально вбирающую в себя все высказанное. Цель диалога состоит в выходе за пределы индивидуального понимания ситуации, развитии и расширении этого понимания. В данном процессе важно как рассматривается обучение участвующими в нем сотрудниками. Подходы к обучению, использующиеся в Школе менеджеров . Самое важное обучение происходит на рабочем месте, а не в тренинговых классах.

* Самое эффективное обучение - обучение социальное и активное, а не индивидуальное и пассивное.

В процессе обучения решено придерживаться следующих методов или правил:

* Проговаривать то, о чем мы обычно не говорится.
* Сочетать изучение вопроса и самозащиту (искусство беспристрастного расследования)
* Различать официальные теории (то, что мы говорим) и используемые теории (на основании которых мы действуем)

### Личное совершенствование:

Навык правильной постановки вопросов перед собой помогает людям замедлять процесс мышления затем, чтобы глубже осознать свои интеллектуальные модели.

У каждого есть собственный цикл индивидуального обучения, состоящий из:

1. Обретенного на рабочем месте конкретного опыта;
2. Размышлений об опыте, понимание смысла и причин произошедшего;
3. Выработанных на основе опыта концепций и обобщений;
4. Испытания данной концепции эмпирическим путем;
5. Повторения и закрепления цикла.

**Заключение**

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, оснащена на высоком техническом уровне и – разумеется! – являться частью цельной стратегии компании. Если можно так выразиться, то программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней 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 специалистов, 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 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.

Заметим, что в данной дипломной работе я попытался не только отразить всю сложность этой задачи, но и показать несколько современных и экономически оправданных способов ее решения. Так, одним из наиболее интересных решений, безусловно, является подробно рассматриваемая мной в 3 главе концепция «обучающейся организации» - по моему мнению, именно этой идее предстоит триумфальное шествие в XXI век. Если же говорить о менее радикальных решениях, то следует вспомнить о таких известных методах, как тренинги, семинары и многочисленные программы повышения квалификации.

В окончание дипломной работы следует сказать, что автор, безусловно, не смог отразить все аспекты избранной темы… впрочем, такая задача и не ставилась. Тема «повышение квалификации» 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.

**Литература**

**1**. Менеджмент: Учеб-е пособие. Вершигора Е.Е. ИНФРА-М, 2005.

2. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса/Под ред. А. К. Казанцева.—М.: ИНФРА-М, 2003.

3. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. —М.: ИНФРА-М, 2007.

4. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика. Бондарь Н.П. и др. СПб.: БИЗНЕС-ПРЕССА, 2004.

5. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. Лафт Дж.—М.:Русская деловая литература, 2006.

6. Организационный инжиниринг. Учеб. пособие. Кравченко В.Ф. и др.

М.:ПРИОР, 2002.

7. Эффективный менеджмент: Учебное пособие для вузов / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – (Современное бизнес-образование).