

Профессиональн ое развитие персонала

Развитие персонала

Развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей.

В условиях меняющейся окружающей среды современные организации вынуждены проводить соответствующие изменения в своих структурах и технологиях ведения бизнеса.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Роль профессионального развития персонала

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Обучение

Обучение - основной путь получения профессионального образования и его дальнейшего развития.

Различают 3 вида обучения:

- 1) подготовка кадров – процесс обучения человека тем знаниям, умениям, навыкам, которые будут необходимы в профессиональной деятельности.
- 2) повышение квалификации, задача которого — улучшение профессиональных знаний и навыков, приведение их в соответствие с изменившимися условиями ведения бизнеса и должностными обязанностями;
- 3) переподготовка кадров – обучение персонала в целях освоения новых видов знаний, умений и навыков в соответствии со структурными изменениями организации.

Профессиональное обучение

Профессиональное обучение включает три группы методов:

1. Традиционные (лекции, семинары);
2. Активные (деловые игры, решение конкретных ситуаций, тренинги);
3. Обучение на рабочем месте.

Планирование деловой карьеры

Регулярное продвижение персонала в выбранной сфере деятельности предполагает взаимодействие процесса **планирования карьеры** и определение средств достижения желаемых результатов.

При планировании деловой карьеры необходимо обеспечить правильное взаимодействие организации и работника: с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное продвижения сотрудника по системе должностей или рабочих мест.

Практика **планирования карьеры** сочетает личные потребности в своей карьере с возможностями, доступным и в данной организации.

Планирование деловой карьеры

Для работника это означает:

- 1) более высокую степень удовлетворения от работы в организации, предоставляющей ему возможность профессионального роста и повышения уровня жизни;
- 2) возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности.

Организация получает следующие преимущества:

- 1) повышение производительности труда и снижение текучести рабочей силы в результате мотивации сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией;
- 2) возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;
- 3) заинтересованность в профессиональном росте подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Планирование деловой карьеры

Общая схема разработки планов карьеры включает следующие этапы:

- изучение содержания работы на отдельных ступенях служебного продвижения;
- детализацию требований для вступления в каждый новый этап профессионально - квалификационного роста (образовательный уровень, квалификация, возраст, развитие специальных способностей);
- определение делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу;
- определение специфических познаний и навыков, необходимых для каждой должностной позиции;
- гибкую и комплексную оценку возможностей работника.

Управление персональной карьерой

В ряде развитых зарубежных стран имеется интересный опыт управления персональной карьерой.

Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры.

В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими большой опыт развития человеческих ресурсов.

О важности этого процесса свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей, вице-президентов, руководителей национальных компаний.

Типовые подходы к построению карьеры

1. Альпинист сознательная карьера, не склонен к резким необдуманным решениям; проходит ступени снизу доверху; следующий шаг, только хорошо закрепившись и подстраховавшись. Полон решимости дойти до вершины и будет ее штурмовать до победы.

2. Иллюзионист предпочитает казаться, чем «быть»; хорошо умеет эксплуатировать внешние признаки имиджа успешного человека; ждет самую высокую волну, которая подняла бы его наверх; может манипулировать окружающими, не склонен брать на себя большую ответственность; уйдет к конкуренту при более выгодном предложении.

3. Мастер интересно осваивать новые области, главное - интересная насыщенная жизнь, ощущение движения вперед (а не вверх). Может принимать неожиданные для окружающих решения об уходе или смене деятельности.

Типовые подходы к построению карьеры

4. Муравей

работает строго по конкретным задачам из-за боязни совершить ошибку, исполнительен, боится ответственных решений; предпочитает четкие инструкции, отсутствие свободы выбора и похвала руководства будут ему лучшей наградой.

5. Коллекционер

хочет достичь вершин, но слишком долго готовится начать профессиональную деятельность, имеет несколько образований, но реального опыта почти не имеет; туманно представляет себе свой карьерный путь, денежные притязания выше его реальной стоимости.

6. Узурпатор

надеется в жизни в основном на себя, движется по карьерной лестнице, погоняемый самолюбием, ориентирован на вертикальную карьеру, авторитарный стиль управления. Чувствует себя ответственным, старается контролировать свою работу и работу соседних подразделений, часто произвольно расширяя свои полномочия. Неуверенность заставляет его примыкать к сильным группам, но недоверие не дает использовать открывающиеся возможности.

Типология карьеры

Типология карьеры по признаку принадлежности к определенной отрасли профессиональной деятельности, определенной профессии менеджера представляет собой наиболее сложный вид карьеры.

1. Во-первых, охватывает все перечисленные типы карьерного процесса, вбирает в себя все свойства, присущие карьере. Она может выражаться в продвижении по ступеням иерархии и в совершенствовании профессионализма при движении по функциональным подразделениям организации.
2. Во-вторых, сама профессия «менеджер» для овладения ею требует высоких личностных качеств, способностей и практических навыков, что оказывает влияние на особенности карьеры в профессиональной деятельности.
3. В-третьих, менеджер своим профессиональным ростом и личностными особенностями во многом определяет развитие и особенности организации, что отражается на характере карьеры.
4. В-четвертых, менеджер, как руководитель (зависит от служебного положения), является одновременно и создателем, и потребителем системы карьерного движения. Он создает смысл трудовой деятельности в рамках организации и для подчиненных, и для себя.

Типы карьеры

Ситуационная карьера

Особенность этого вида карьеры состоит в том, что поворотами в карьере человека распоряжается его величество Случай.

Карьера «от начальника»

Модификация предыдущей, акцентируется внимание на начальнике - лице, принимающем решение, называют «зависимой» карьерой, «подхалимской», «угоднической».

Карьера в зависимости «от развития объекта».

Бывают условия и ситуации, когда карьера человека находится как бы в его собственных руках, ведущую роль играют личные способности по развитию объекта и поддержка со стороны руководства.

Собственноручная

Человек собственными усилиями и стараниями добивается определенного положения в организации.

Карьера «по трупам»

- карьерные интересы сильно преобладают, что не останавливается ни перед чем в желании пройти наиболее короткий путь к нужной должности. «Трупный карьерист» использует различные методы и приемы уничтожения тех, кто мешает ему на «карьерной дороге».

Типы карьеры

Системная карьера

Данный вид считается важнейшим признаком современного уровня кадрового менеджмента. Системная карьера требует более качественных информационных, организационных, социальных, социально-психологических и психологических технологий.

Ее главные идеи заключаются в том, чтобы:

- ~ соединить в единое целое различных составных частей карьеры;
- ~ создать организационный фундамент для планирования карьеры;
- ~ не поддаваться влиянию случайных факторов, противопоставив им системный подход и системные средства;
- ~ обучить работников кадровых служб для квалифицированной разработки системной карьеры, использования современных форм и методов управления карьерой, «карьерных технологий».

Этапы и стадии

карьеры

Этап карьеры не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры - временной период развития личности и фазы развития профессионала - периоды овладения деятельностью.

Наиболее упрощенная версия включает четыре стадии (этапа):

1. Предварительная стадия (посещение школы).
2. Первоначальная стадия (переходы с одной работы на другую).
3. Стадия стабильной работы (с сохранением одной и той же работы).
4. Стадия отставки (прекращение активной работы).

Этапы и стадии

карьеры

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной.

Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.).

В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию. Например, по виду деятельности.

Этапы и стадии карьеры

Резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру.

Резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

- a) группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- b) группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Принципы формирования кадрового резерва

**Принцип
актуальности
резерва**

— потребность в замещении должностей должна быть реальной.

**Принцип
соответствия
кандидата
должности и типу
резерва**

— требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности

**Принцип
перспективности
кандидата**

— ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

Источники резерва кадров

1. Первый уровень резерва кадров — все специалисты предприятия,
2. Второй уровень — заместители руководителей различного ранга.
3. Основной резерв составляют руководители различных рангов:
 - 1) руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
 - 2) главные и ведущие специалисты;
 - 3) специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
 - 4) молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.