



# Развитие персонала

# Современные понятия развития персонала

1. В узком смысле – образование сотрудников: получение профессии, повышение квалификации, приобретение управленческих знаний, обучение, переквалификация.
2. В расширенном смысле – образование плюс дополнительные требования: планирование карьеры, работа с резервом, подбор преемников и последователей, формирование сплоченной команды, ротация, взаимозаменяемость и совмещение профессий, обмен занимаемыми должностями, зарубежные командировки и другие расширяющие индивидуальную квалификацию мероприятия.
3. В широком смысле – образование плюс требования, плюс групповое развитие: работа над проектами и во временных творческих коллективах, командная работа, опыт работы в международных командах.
4. В глобальном смысле – образование плюс требования равно индивидуальное развитие, плюс групповое развитие, плюс организационное развитие: взаимодействие проектных и рабочих групп, обеспечение гибкости организационных структур и динамики должностных обязанностей, упорядочение штатного расписания, управление организационными знаниями, развитие организационных структур управления.

# Тенденции развития персонала

*Развитие персонала стало мотором прогресса и обновления организационных знаний.*

Целью развития персонала является создание квалифицированного и творческого фундамента для разработки новых рыночно ориентированных идей и рыночно активных продуктов, а также для развития индивидуальных потенциалов сотрудников.

Развитие персонала носит ярко выраженный междисциплинарный характер, включая инженерно-технические, социально-психологические, экономические, правовые, управленческие, педагогические, противопожарные, экологические и неформализованные знания.

Сумма знаний формирует компетентность – от поведенческой до стратегической.

Развитие персонала опирается на приобретаемый опыт и технику организационной работы, но прежде всего – на миссию той организации, где оно происходит.

# Сущность развития персонала предприятия

Под развитием персонала следует понимать:

*системно применяемую единую концепцию формирования и укрепления квалификационного потенциала сотрудников, кадровых потенциалов подразделений и организационно-экономических отношений на предприятии.*

Развитие персонала на современном предприятии имеет три взаимосвязанных уровня:

1. Потенциалы сотрудников (квалификация, развитие управленческого потенциала, международное развитие персонала).
2. Групповое лидерство (командная ориентация, руководство, новые требования к сотрудникам, деловое общение).
3. Структура персонала (структура управленческого персонала, рабочее время, вознаграждения, новые структуры рабочих).

# Задачи развития персонала

Развитие персонала – центральная сфера деятельности (функция) современного менеджмента персонала, оно традиционно основано на учебных процессах, которые управляются и финансируются тем предприятием, для сотрудников которого эти учебные процессы предназначены.

Цель обучения – развитие интеллектуального потенциала сотрудников.

При этом сам процесс получения образования и повышения квалификации не менее важен, чем его формальный результат или достигнутый уровень образования.

Развитие персонала изначально включает способности:

- сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
- коллектива осознать необходимость командного или группового управления, при активном участии всего персонала, а не только руководителей;
- организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

# Развитие персонала - как элемент производственных инвестиций

*Развитие персонала для каждого предприятия является существенным элементом производственных инвестиций.*

Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации. её интеллектуальных ресурсов. При этом объектом инвестиций в персонал становятся именно сотрудники, а не собственники фирмы.

Причинами приоритетных инвестиций в развитие персонала являются:

- необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника в целях обеспечения выживания организации;
- сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;
- мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов.

# Факторы успешного развития персонала

Успешное развитие персонала обусловлено тремя факторами:  
знаниями, возможностями и поведением сотрудников.

**Знания** – это профессиональные знания, приобретенные в процессе получения образования и совершенствуемые в процессе трудовой деятельности;

**Возможности** – это условия использования полученных знаний, определяющие коэффициент их полезного действия в процессе реализации;

**Поведение** – это фактор развития персонала, играющий заметную роль при групповом управлении и солидарном стиле руководства.

Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развития персонала.

# Условия развития персонала

1. Количественно-качественная оценка персонала через выяснение способностей и возможностей каждого сотрудника, влияющих на эффективность работы всего предприятия.
2. Определение замысла развития предприятия на ближайшую и последующую перспективы (определение стратегических целей предприятия).
3. Прогнозирование потребности в персонале (количественно-качественной), выяснение на этой основе целей и задач, стоящих перед сотрудником в будущем, стремление, при этом, к гармонизации целей отдельного сотрудника с целями предприятия.
4. Развитие фирменного стиля управления.
5. Установление динамики требований к сотрудникам.



# Система развития персонала предприятия

Комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с её целями, называется системой развития персонала данной организации.

В основе этой системы находятся информационные и образовательные процессы прямого и косвенного повышения квалификации сотрудников.

К элементам системы развития персонала относятся:

- элементы развития кадрового потенциала (штатное расписание, ротация, профессиональная карьера, замещение должностей);
  - элементы развития личностного потенциала (переквалификация, повышение квалификации);
- информационные элементы (анализ рынка образования, анализ предложения и спроса на образование внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров, результаты аттестации и оценки работы персонала).

# Понятие группового развития

Одна из целей управления персоналом состоит в формировании интеллектуальных потенциалов сотрудников и в создании условий для их реализации с наибольшей эффективностью, что лучше всего достигается в процессе групповой работы и группового развития.

Цель менеджмента – это интеграция работников в динамичную организационно-техническую и социально-экономическую рабочую систему – группу, это формирование кадровых потенциалов подразделений и создание условий их реализации.

Такая цель предполагает управление групповыми процессами во взаимосвязи с управлением всей организацией. Она предполагает оптимальную интеграцию человека в группу, интеллектуального потенциала сотрудника в кадровый потенциал подразделения.

Уровень индивидуального развития оценивается в системе взаимоотношений, которая свойственна конкретной группе, а групповое развитие осуществляется на основе кооперативной компетентности членов группы.

Возникают понятия компетентности управленческих отношений и кооперативной квалификации.

# Тотальная квалификация

Еще в конце XX в. наметилась тенденция стратегии обучения, которая фокусируется в содержании слов - «тотальная квалификация».

Каждый сотрудник располагает своим интеллектуальным или квалификационным потенциалом, он компетентен самостоятельно его использовать для того, чтобы вместе с другими достигать цели предприятия.

В этой связи западные ученые используют понятие «total-qualification – менеджмент». При этом аксиомой является утверждение: «тотальной качество требует такой же квалификации». Управление качеством труда и продукции едины.

Качественные стратегии обучения характеризуются кооперативным (соборным, групповым, комплексным) подходом к обучению и получению знаний.

Развитие информационных технологий расширило возможности повышения квалификации. Чтобы ими пользоваться без отрыва от производства, работнику необходимо развивать свои способности с помощью самоквалификации: самостоятельно структурировать производственные проблемы, находить новые решения этих проблем, планировать свою деловую карьеру и знакомиться с действенными инструментами развития персонала.

# Групповое самообучение

Групповое развитие есть результат синтеза тотальной непрерывной учебы и коллективной работы.

Такой результат выражается ростом творческого потенциала и как следствие – развитием кадрового потенциала группы. Групповое развитие помогает преодолеть «комплекс неполноценности» управления персоналом, характерный для нас.

Деловая активность каждого члена группы важнее предприимчивости и энергичности одного его руководителя.

Люди должны знать, что бизнес делается вместе.

В основе профессионализации менеджмента лежит опыт управления групповым развитием, обеспечение успешной работы группы и максимальной реализации личностных потенциалов сотрудников.

И на помощь здесь приходит самообучение в процессе групповой работы. Такая учеба является «помощью для самопомощи». Этот принцип формирования и развития кадрового потенциала группы является коллективной мерой противостояния негативным факторам внешней среды.

Степень адаптации к скорости изменения внешних условий становится критерием оценки профессионального уровня менеджера.

## «Саву бону» - «Я вижу Вас»

Настоящий менеджер формируется в процессе организационного и группового развития, выступая в качестве инновационного лидера. Движущая сила его развития – беспощадный самоанализ, самообучение, уверенность в себе и энтузиазм.

Современная наука менеджмента предложила взять на вооружение в качестве ведущей идеи приветствие народов Африки «Саву бону», что означает «Я вижу Вас».

Видение проблемы начинается с видения каждого человека в группе, а поиск решения проблемы обеспечивается всеми членами группы.

В процессе такого менеджмента осуществляется:

- организационное развитие, когда организация становится самообучающейся организацией;
- индивидуальное развитие, когда сотрудник становится причастным к единому процессу групповой работы и учебы. Он активно реализует свою «энергетику» хотения, поиска и вариативного мышления.

# Семь аспектов управления будущим

1. Управление организационными знаниями – концепция интеллектуальной организации.
2. Управление временем – концепция самообучающейся организации.
3. Управление рисками и обстоятельствами – технологии успеха и хозяйственной деятельности.
4. Антикризисное управление – концепция деловой активности и выживания.
5. Инструменты классического менеджмента – опережающий контроль, планирование, стратегия.
6. Футурология, менеджмент жизни.
7. Развитие персонала – индивидуальное, групповое, организационное.

# Элементы развития персонала

Завтрашним требованиям рынка можно успешно соответствовать только ориентированными на будущее сотрудниками.

Развитие персонала не ограничивается повышением квалификации и совершенствованием практики руководства людьми. Система развития персонала строится из элементов как интегрированных частей одного комплекса, включающего:

- организационное развитие;
- групповое развитие;
- индивидуальное развитие на рабочем месте;
- тренинги, семинары, последипломное образование, переподготовка.

Существует многоступенчатая систематическая связь между развитием персонала, включая тренинги, образование и переподготовку, и управлением предприятия.

## Элементы комплексной системы развития персонала (руководителей и сотрудников)

1. Ценностные ориентации (цель, процесс, результат).
2. Принадлежность, идентификация и достижение консенсуса в группе.
  3. Самомотивация и самоуправление.
  4. Компетентность и профессионализм.
5. Мотивация производительности и деловой активности.
6. Личная ответственность, предпринимательское мышление и поведение.
  7. Мобильность и гибкость.
  8. Готовность к учебе и к изменениям.
9. Самостоятельность и способность принимать решения.
  10. Ориентация на рынок и потребителей.
  11. Осознание роли качества.
12. Сотрудничество и ориентация на групповую работу.
13. Преодоление сопротивления нововведениям.



# Тест

■ **1. Развитие персонала - это:**

- а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

**2. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:**

- а - инструктаж;
- б - ротация;
- в - ученичество и наставничество;
- г - лекция;
- д - разбор конкретных ситуаций;
- е - деловые игры;
- ж - самообучение;
- з - видеотренинг

**3. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:**

- а - инструктаж;
- б - ротация;
- в - ученичество и наставничество;
- г - лекция;
- д - разбор конкретных ситуаций;
- е - деловые игры;
- ж - самообучение;
- з - "сидя рядом с Нелли".

# Тест

■ **4. Карьера - это:**

- а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

**5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:**

- а - неструктурированный, непланируемый;
- б - планируемое развитие за пределами работы;
- в - планируемое развитие на работе.

**6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):**

- а - обучение по договору учебным центром;
- б - ротацию менеджеров;
- в - делегирование полномочий подчиненному;
- г - формирование резерва кадров на выдвижение.

**7. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:**

- а - резерв руководителей на выдвижение;
- б - аттестационная комиссия;
- в - кадровая служба.

# Тест

- **8. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:**
  - а - да;
  - б - нет;
  - в - иногда.
  
- 9. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:**
  - а - да;
  - б - нет.
  
- 10. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:**
  - а - горизонтального типа;
  - б - вертикального типа;
  - в - центростремительного типа.
  
- 11. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:**
  - а - горизонтального типа;
  - б - вертикального типа;
  - в - центростремительного типа.

# Тест

- **12. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:**
  - а - анализ исполнения работы;
  - б - анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
  - в - балансовый метод.
  
- **13. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:**
  - а - да;
  - б - иногда;
  - в - нет.
  
- **14. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):**
  - а - структурные сдвиги в производстве;
  - б - перемещения работников внутри организации;
  - в - текучесть кадров;
  - г - повышение технического уровня производства;
  - д - изменение объемов производства.
  
- **15. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):**
  - а - горизонтальное перемещение;
  - б - понижение в должности;
  - в - досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
  - г - обучение;
  - д - аттестация сотрудника;
  - е - вознаграждение сотрудника.

# Ответы на тест

- 1. а
- 2. а, е, з
- 3. в, д, з
- 4. а
- 5. а
- 6. а
- 7. а
- 8. б
- 9. а
- 10. в
- 11. в
- 12. а
- 13. а
- 14. а, г, д
- 15. а, г



**БЛАГОДАРЮ  
ЗА  
ВНИМАНИЕ**