

Лекция 5

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 личного 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.



**БЛАГОДАРЮ
ЗА
ВНИМАНИЕ**