

УДК 331.107.262

СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА: ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ

Барыло Ирина Викторовна, Русина Виктория Александровна

Донецкий национальный технический университет

Донецк, Донецкая народная республика

Аннотация

В статье дано определение понятию «управление персоналом» с различных точек зрения, а также актуализировано понятие этого термина, которое отражает современные тенденции в управлении персоналом, выделены ключевые элементы системы развития персонала, обоснованы основные задания развития персонала.

***Ключевые слова:** персонал, развитие персонала, ключевые элементы системы развития персонала, основные задачи управления персоналом.*

STAFF DEVELOPMENT

Barylo Irina, Rusina Victoria

Donetsk national technical university,

Donetsk, Donetsk People's Republic

Abstract

The article defines the concept of "management personnel" from different perspectives, and actualized the concept of the term, which reflects the current trends in personnel management, highlighted the key elements of personnel development system, proved the main task of personnel development.

***Keywords:** staff, staff development, the key elements of personnel development system, staff development system elements, basic personnel management tasks*

Некогда, под работой с кадрами, понималось занятие исключительно приемом и отбором кандидатов на ту или иную должность. Но в современном мире, предприятия с хорошей организацией аппарата управления, считают, что набор людей – это всего лишь начало успеха, так как персонал является компонентом более сложной системы ресурсного обеспечения деятельности предприятия, и в отличие от материальных объектов, которые со временем изнашиваются, людские – могут и должны возрастать в своей ценности.

Руководителю следует взяться за разработку мероприятий по развитию персонала, если он начинает замечать, что у работников снизился интерес к своей профессиональной деятельности, подразделения организации конфликтуют друг с другом, происходят частые необоснованные сбои в работе.

Актуальность темы обоснована тем, что развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности предприятия.

На сегодняшний день руководство любого предприятия заинтересовано в обучении и развитии собственных кадров. При обсуждении проблем развития и обучения персонала, важным понятием является «развитие персонала». Каждый автор трактует этот термин по-своему (см. табл. 1).

Таблица 1. Понятие «развитие персонала» с позиций различных авторов

№	Определение	Источник
1	Совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества и т.п.	[1, с. 159]
2	Комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации	[2, с. 234]
3	Совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятия	[3, с. 198]
4	Система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры	[4, с. 164]

Все понятия отражают суть, но необходимо совместить третье, четвертое и первое определения, и мы получим следующее обобщенное понятие «развитие персонала»: совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятия, включающее выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерным ростом, организацию процесса адаптации, а также повышение квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирование творчества и т.п.

Управление развитием персонала позволяет более рационально использовать трудовой потенциал каждого работника, способствует повышению его социальной и профессиональной мобильности, занимается повышением уровня конкурентоспособности работников, их интеллектуально-образовательного уровня. Результатом этих действий является создание на предприятии благоприятного социально-психологического климата, и следовательно, уменьшение текучести кадров.

Для закрепления предприятия на рынке и подтверждения своей конкурентоспособности руководство должно повсеместно повышать квалификацию своих сотрудников, и более эффективно поможет это сделать система развития персонала. Поскольку, благодаря системному подходу развитие и обучение специалистов происходит постоянно и дает заметный результат, который проявляется в повышении профессионализма и улучшения взаимодействия между членами коллектива.

Система развития персонала требует умелого управления, для достижения максимальных результатов, поэтому необходимо участие в процессе подготовки работников опытных специалистов, будь то сотрудники данного предприятия или сторонние консультанты.

Оптимальная система развития персонала представляет собой комплекс мероприятий, разработанный специалистами с учетом потребностей предприятия и потенциала его сотрудников.

Если уровень производительности труда повышается, штат предприятия полностью укомплектован, текучесть кадров заметно снизилась, и сотрудники полностью адаптировались к новым технологиям и методам работы, а также более продуктивно работают в команде – значит, система работает эффективно и не нуждается в кардинальных изменениях.

Следует отметить, что налаженная система обучения персонала демонстрирует положительные результаты на всех иерархических уровнях. Воспитывая собственные кадры, организация получает и квалифицированных специалистов на рядовых рабочих местах, и грамотных управленцев.

Ключевые элементы системы развития персонала представлены на рис. 1.



Рисунок 1 – Элементы системы развития персонала

Все элементы объединяются в единую систему, направленную на решение широкого спектра задач. По мере реализации обучающих и оценочных мероприятий сотрудники приобретают навыки самообучения, самомотивации, самоуправления и достижения консенсуса в группе, осознают роль качества, мобильности и гибкости в работе, повышают свою деловую активность и производительность, учатся самостоятельно принимать решения, изучают основы предпринимательского мышления, ориентируются на профессиональный и карьерный рост.

Построение системы развития персонала базируется на взаимодействии определенных принципов:

- целостность;
- оперативность;
- научность;
- гибкость;
- плановый характер всех мероприятий;
- все формы и виды развития персонала взаимосвязаны и не лишены преемственности.;
- ориентация на реальные возможности работодателя, в том числе финансовые.

Определить, насколько в действительности эффективна применяемая компанией система, позволяет анализ соотношения денежных затрат на обучение и практических результатов трудовой деятельности работников. При проведении анализа в обязательном порядке учитывается:

- доля сотрудников, прошедших профессиональное обучение или переквалификацию за определенный период, по отношению к общему числу работников;
- среднее количество часов, потраченных на обучение одного работника;
- сумма прямых и косвенных издержек на профессиональное обучение персонала [5].

Реализация мероприятий направленных на развитие персонала требуют значительных финансовых затрат. Но, инвестиции в человеческий капитал являются самыми эффективными, поскольку по сравнению с инвестициями в другие формы капитала, они более долгосрочные, меньше изнашиваются, отдача зависит от интересов и воли самого человека, то есть его заинтересованности в будущей деятельности предприятия.

В мировой практике существует значительное количество методов и форм развития профессиональных знаний, умений и навыков, среди которых основными являются: обучение на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным объединением обучения с работой в обычной рабочей ситуации и может осуществляться в разных формах, но проводится специально для данной организации и её сотрудников. Обучение вне рабочего места включает все виды обучения, которые проводятся, как правило, за стенами организации.

Индивидуальное обучение удовлетворяет необходимость получения дополнительных знаний в случае расширения полномочий сотрудника, назначения на новую должность.

Корпоративное обучение - совместное обучение сотрудников компании по одной или нескольким учебным программам. Применяется, например, при необходимости стандартизации знаний.

Очное обучение - обучение персонала в учебном заведении, например, в бизнес-школе, или в помещении компании с приглашёнными специалистами.

Альтернативой очному обучению выступает обучение дистанционное или электронное обучение - e-learning - способ организации процесса обучения, позволяющий осуществлять передачу знаний на расстоянии без непосредственного контакта между преподавателем и учащимся. Более совершенным методом является смешанное обучение, совмещающее в себе достоинства e-learning, очные занятия и самоподготовку.

Важным методом поддержки и обучения работника является коучинг - индивидуальное психологическое консультирование, построенное по определённым методикам, когда подготовленные консультанты выступают в роли модераторов в беседах с подопечными, помогая им самим находить свои управленческие и психологические проблемы и пути их решения.

Ещё одним эффективным способом обучения является ротация - временное перемещение сотрудника с одного участка работы на другой, с одной должности на другую, как по горизонтали, так и по вертикали организационной структуры.

Руководителю также следует широко использовать такой способ развития персонала как делегирование - поручение своим сотрудникам более сложных и важных задач. Для делегирования нужна смелость и доверие, ведь руководитель считает, что ему проще сделать привычную задачу самому. На деле же, делегируя задачи и полномочия своим сотрудникам, руководитель невольно подталкивает их к приобретению новых знаний.

Также, ещё одним способом развития персонала организации является переподготовка (переобучение), которая организовывается для освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них специальностям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства. Переподготовка необходима при изменении профиля деятельности.

Переподготовка состоит из нескольких стадий (см. рис. 2).



Рисунок 2 – Стадии переподготовки персонала

Кроме того, лица, прошедшие переподготовку, значительно быстрее усваивают необходимые навыки, чем вновь принятые работники.

Повышение квалификации – обучение после получения основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных и экономических знаний, навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

Потребность организации в повышении квалификации сотрудников обусловлена:

- непрерывными изменениями в её внешней и внутренней среде;
- усложнением процесса производства и управления;
- освоением новых видов и сфер деятельности.

В то же время заинтересованность в повышении квалификации у сотрудника имеется тогда, когда есть уверенность не оказаться уволенным и получить продвижение по службе.

Конкретные цели повышения квалификации рабочих:

- обеспечение эффективного выполнения новых комплексных задач;
- увеличение их инновационного потенциала;
- подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению;
- освоение новых профессий, в том числе в условиях бригадной формы организации

труда;

- получение более высокого разряда или адаптация к новой технике;
- изучение новых форм организации и стимулирования труда, командной работы;
- приобретение знаний, выходящих за рамки существующей должности;
- формирование экономического, предпринимательского типа мышления;
- привитие навыков принятия решений;
- побуждение учиться дальше.

Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, индивидуализированным, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии.

Однако перспектива повышения квалификации активизирует только тех сотрудников, которые ещё не достигли своего «потолка».

Преимущество повышения квалификации как способа развития работников состоит в его целевой направленности, возможности всестороннего развития личности, гибкой обратной связи, разнообразии методик обучения, индивидуально-групповом подходе.

Целесообразно вести статистику повышения квалификации (по группам персонала и формам обучения), которая, с одной стороны, даёт представление о состоянии этого вопроса в данный момент, а с другой – служит основой планирования формы и места занятий.

В результате развития персонал пополняет имеющийся у него профессиональный опыт новым, отличным от предыдущего, содержанием. При этом трудовая деятельность представляется как в качественных, так и в количественных формах (профессиях, специальностях, должностях, рабочих местах). Качественные перемены в развитии персонала находят отражения в изменении статуса человека в организации, и выражается в форме его карьеры.

Карьера в широком смысле означает успешное продвижение в служебной, общественной, учебной, научной или производственной деятельности, достижение славы, власти, высокого статуса, материальной удовлетворённости.

Виды карьеры представлены на рисунке 3.

Постановка перед работником новых, более сложных задач, моделирование ситуаций, которые требуют от него принятия самостоятельных, в том числе инновационных решений, материальное стимулирование улучшения качества его труда неизбежно будут побуждать работника к обогащению своих профессиональных и личностных качеств и способностей, к изменению его психики, формированию потребностей в служебном росте.



Рисунок 3 – Типы карьеры работника

Таким образом, карьера составляет содержание развития персонала, одновременно представляет собой цикл профессиональной жизни человека и является результатом логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации. Следовательно, карьера выступает как результат развития персонала.

Поэтому, как для блага всей организации, так и для личного блага всего персонала необходимо постоянно работать над его всемерным развитием.

Литература

1. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
2. Лукичева, Л.И. Управление персоналом :учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – 4-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2008. – 262 с.
3. Скопылатов, И.А. Управление персоналом :Учеб.пособие для вузов / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб. : Изд-во Смольн. ун-та, 2000. – 399с. :портр. – (Серия 'Университетский учебник'). – На рус. яз.
4. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.