

---

# Системы обучения и развития персонала

Власов С. Струков Я.

## Цели обучения и развития

- Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для качественного выполнения трудовых функций.
- Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.
- Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег во время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.
- Готовить сотрудников к перемещению/продвижению по службе.
- Создавать и поддерживать у сотрудников чувство причастности к деятельности организации, знакомить с ее стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности.
- Поддерживать у сотрудников позитивное отношение к работе.
- Обеспечивать выполнение требований, предъявляемых действующим законодательством, контролирующими (лицензирующими, сертифицирующими) органами, поставщиками, клиентами.

# Тенденции обучения и развития персонала

*Обучение и развитие персонала стало мотором прогресса и обновления организационных знаний.*

Целью обучения и развития персонала является создание квалифицированного и творческого фундамента для разработки новых рыночно ориентируемых 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

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 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.

# 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.

# 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 обучения развития персонала

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.

---

**БЛАГОДАРИМ  
ЗА  
ВНИМАНИЕ**