**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Дальневосточный филиал

## САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО

## ГУМАНИТАРНОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРОФСОЮЗОВ

## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине

**ЭКОНОМИКА И СОЦИОЛОГИЯ ТРУДА**

**Тема:**

**РАЗВИТИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В СИСТЕМЕ НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

### **Выполнил студент 5 курса**

**заочного факультета**

## 

## г. Владивосток, 2004

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Введение*……………………………………………………………………………* | 3 |
| 1. | Развитие персонала: понятие, основные цели и задачи*…………………* | 4 |
| 2. | Профессиональное развитие и компетентность персонала*………………* | 12 |
|  | Заключение*…………………………………………………………………………* | 21 |
|  | Список использованной литературы*…………………………………………* | 22 |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Введение**

*Экономика труда —* это динамичная общественно организованная система, в которой происходит процесс воспроизводства рабочей силы — ее производство (под­готовка, обучение, повышение квалификации работников и т.д.), распределение, обмен и потребление, а также обеспечиваются условия и процесс взаимодействия работника, средств и предметов труда.

Процесс производства (формирования) рабочей силы (способности к тру­ду), т.е. подготовки работника к труду, начинается со школы, продолжается в вузах, колледжах, на рабочем месте, в институтах повышения квалифика­ции, на стажировках и т.д. Процесс распределения и обмена рабочей силы, как правило, происходит, во-первых, на рынке труда при участии трех субъек­тов института социального партнерства — работодателей, наемных работни­ков и государства, а во-вторых, непосредственно на предприятии (это найм, ротация работников, увольнение и т.п.). Потребление (использование) рабо­чей силы осуществляется непосредственно на рабочем месте, в процессе труда, производства конкретной общественно полезной продукции или услуг. Для того, чтобы работник приступил к трудовой деятельности, для него надо подготовить соответствующие условия: обеспечить рабочее место, организо­вать труд и его охрану, стимулирование труда, социальную защиту и т.д.

Экономика труда как наука изучает социально-экономические отношения, складывающиеся в процессе производства, распределения, обмена и потребления рабочей силы, обеспечения условий для производительного труда и его охраны.

*Одним из важнейших критериев социальной рыночной эконо­мики является приоритет социальной защиты, социальной справедливости пе­ред экономической эффективностью,* который отдается ради социального спокойствия в обществе и обеспечивается, прежде всего, государственным регулированием экономики.

Люди, работающие в организации, их отношение к труду, квалификация, творческий и интеллектуальный уровень определяют успех организации.

Именно поэтому конкурентоспособные компании, прежде чем внедрять новую технику и технологию, проводят перестройку методов организации и управления, изменяют кадровую политику, подготавливают компетентный персонал. В этой связи важно осознать, что акцент в управлении только на технический аспект развития не даст ожидаемых результатов. Игнорирование социальных факторов приводит к тому, что внутренние источники экономического роста остаются невостребованными.

Таким образом, в деловом мире утвердилась философия, центральным звеном которой является тезис о решающей роли человека в жизнедеятельности организации. Теперь корпорации заинтересованы в том, чтобы в соста­ве персонала все большее место занимали работники с аналитическими спо­собностями, склонные к поиску нового в сфере своей деятельности. Речь идет, по существу, о стратегической кадровой политике, направленной на подго­товку и насыщение всех звеньев производства рабочей силой с творческими возможностями.

Государственные и частные работодатели, будучи конкурентами в привлечении высококачественной рабочей силы, вместе с тем выступают еди­ной заинтересованной стороной в развитии необходимых обществу трудовых ресурсов. При этом они исходят из того, что человек, действующий в социо-технической системе, не отчужден от своего труда, он не только профессио­нально компетентен, но и инициативен, более самостоятелен в принятии решений. Он хорошо ориентируется не только в работе своего участка, но и предприятия в целом. Недаром на ведущих фирмах США, Великобритании, Японии, Германии и других стран растет интерес к «стратегии совместных действий», которая исходит из того, что успешное развитие предприятия может быть достигнуто в том случае, когда сами работники научатся самостоятель­но «ставить диагноз» и решать собственные проблемы. Ее ключевые системы: формирование и развитие трудового потенциала предприятия; повышение компетентности кадров; интеграция обучения и развития предприятия, стимули­рование творческой активности работников.

Это выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала, т.е. проведения комплекса мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации.

**1. Развитие персонала: понятие, основные цели и задачи**

Развитие персонала представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, прогнозирование и пла­нирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Целью развития персонала является повышение трудового потенциала работников. Почти каждый человек обладает значительным потенциалом личного и профессионального роста, и по мере удорожания человеческих ресурсов стано­вится все более важным задействовать этот потенциал. Посредством целенаправ­ленного поощрения организация открывает своим сотрудникам возможность по­вышать профессиональные навыки и развивать личные качества для решения будущих задач. Тем самым создается кадровое ядро, состоящее из высококвалифи­цированного персонала, и осуществляется опережающая подготовка персонала.

На потребность в развитии работника влияет динамика внешней среды, появление новой техники и технологии, изменение стратегии и структуры организации, необходимость освоения новых видов деятельности.

Развитие персонажа для каждой организации является существенным эле­ментом производственных инвестиций на будущее. Приоритетность инвести­ций в развитие персонала связана с необходимостью:

— повышения деловой и трудовой активности каждого работника для вы­живания организации;

— сохранения конкурентоспособности организации, так как обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций;

— обеспечения роста производительности труда.

Крупные западные фирмы инвестируют все больше средств в развитие персо­нала сами, так как внешний рынок труда и система образования не успевают приспособиться к быстрым изменениям их потребностей в конкретных кадрах.

В Японии непрерывное образование является частью трудового процесса. В целом за неделю работник японской фирмы обучается около 8 часов, в том числе 4 часа за счет рабочего времени. Это могут быть ежедневные занятия (по 1–1,5 часа) или через день (по 2 часа), как правило, в конце рабочей смены и после работы. Японская система обучения работников на фирме предполагает овладение не одной, а несколькими, минимум 2–3, специальностями. Такой подход повышает взаимозаменяемость работников и сопровождается постепен­ным обновлением знаний на постоянно действующих семинарах.

Японские фирмы в расчете на одного работника расходуют на обучение новой профессии и повышение квалификации в 3–4 раза больше средств по сравнению с американскими. Расходы фирмы «Ай-Би-Эм» на обучение и подготов­ку своих работников составляют 700–800 млн. долл., что составляет более 5% затрат на содержание рабочей силы. Все затраты на обучение окупаются за год приростом продукции на 0,1%. В среднем крупные организации на Западе затра­чивают на профессиональное развитие своих сотрудников от 2 до 10 % фонда заработной платы. Эти затраты рассматриваются не как досадные дополнитель­ные расходы, а как инвестиции организации в развитие своих работников, ко­торые призваны вернуться значительными прибылями в будущем.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компа­нии, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созда­нию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотруд­ников и их преданность фирме, снижают текучесть кадров, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие сотрудников по­вышает их конкурентоспособность на рынке труда и дает дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устарева­ния профессиональных знаний.

Систему развития персонала следует рассматривать преимущественно как систему управления профессиональным опытом персонала, состоящую из ряда социальных институтов профессионального развития. Например, повышение квалификационного потенциала в коллективе требует взаимодействия органи­зационных инструментов в следующих сферах:

― политика занятости на предприятии: наем работников с учетом их ква­лификационного потенциала, предложение трудовых отношений, рассчитанных на долгосрочную занятость с целью долговременного использования приобретенных квалификаций;

1. руководство персоналом: привлечение работников к выявлению и ре­шению возникающих проблем в соответствующей организационной сфере, регулярные развивающие беседы с сотрудниками, в результате которых дос­тигается обратная связь и учитывается прогресс в обучении;
2. организация работ: широкое распределение видов деятельности, кото­рое дает шанс к повышению квалификации, регулярная смена заданий с це­лью приобретения более широкого спектра навыков;
3. обучение персонала: формальные мероприятия по обучению и повы­шению квалификации на различных ступенях карьеры.

Система развития персонала включает совокупность элементов (методов, средств, социальных институтов), которые воздействуют на объект развития (персонал), изменяют его способности, делая их адекватными потребностям организации. В организации может и не быть специальной системы управления персоналом. Организации могут поручать работу по профессиональной ориен­тации, профессиональному отбору и обучению другим организациям. Напри­мер, при выборе профессии, профессиональной направленности личности могут оказывать помощь специализированные социальные институты — центры про­фессиональной ориентации, а также семья, школа. В то же время система раз­вития персонала имеет профессиональные учебные заведения, которые одно­временно обеспечивают профессиональное развитие человека и передачу накопленного профессионального опыта предшествующих поколений.

Внешняя подсистема профессионального развития персонала представле­на образовательными учреждениями, осуществляющими подготовку и повы­шение квалификации государственных и муниципальных служащих. Эта под­система профессионального развития государственных и муниципальных служащих строится и функционирует на принципах и правовых основах, из­ложенных в нормативных документах: Законе Российской Федерации «Об образовании», Постановлениях Правительства РФ, в частности, Постанов­лении «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики» (от 4 ноября 1993 г. № 1137)[[1]](#footnote-1).

Внутреннюю подсистему составляют кадровые службы, которые занимают­ся профессиональным развитием персонала и в то же время управляют циклом профессиональной жизни человека — его карьерой. Кадровые службы выполня­ют функции формирования, воспроизводства, приращения и рационального использования профессионального опыта персонала. Фактически они поглоща­ют другие элементы В1гутренней подсистемы профессионального развития и ис­пользуют разнообразные технологии, методы и способы развития профессио­нальных способностей человека.

Профессиональное развитие кадров организации необходимо рассматри­вать с двух позиций: с позиции человеческого фактора (человека как носителя профессионального опыта) и с позиции формирования и развития кадрового потенциала организации.

Профессиональное развитие организации, рассматриваемое с позиций че­ловеческого фактора, имеет чисто личностный смысл и тождественно понятию «профессиональное развитие персонала». С позиции же формирования и развития кадрового потенциала речь, прежде всего, идет о развитии должност­ной структуры организации, потребности которой связаны с профессиональ­ным опытом персонала. Профессиональное развитие персонала организации, таким образом, может быть представлено двумя взаимосвязанными составля­ющими: субъективная составляющая профессионального опыта, носителем которого выступают люди, и объективная составляющая, выраженная долж­ностной и организационной структурой.

Иерархия и структура задач развития персонала представлена в табл. 1.

**Таблица 1**

*Структура целей и задач развития персонала*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Область развития** | **Задачи** | **Личность** | **Организация** |
| Стратегические цели | Улучшение адаптацион­ных способностей и раз­витие инновационных качеств работников | Углубление и расширение самобезопасности и персо­нальной стабильности. Развитие потенциала личности | Развитие кадрового потенциала, формир­ование команды как объекта группового управления |
| Оперативные и тактические цели | Совершенствование профессиональных знаний и способностей. Работа с персоналом, его обучение | Ориентация работников на профессиональную карьеру внутри организации. Развитие творческого потенциала личности | Развитие персонала в соответствии с изменениями организации |

В содержательном смысле, профессиональное развитие персонала можно рассматривать как процесс наполнения профессионального опыта человека но­вым знанием. Это относится к его умениям, навыкам, компонентам психологи­ческого опыта, накопленных именно в процессе профессиональной трудовой деятельности. В процессуальном смысле — это качественное изменение профес­сиональных способностей в структуре опыта человека, и его способность вы­полнять более сложные трудовые функции.

Формирование и активизация ранее полученных знаний, возможностей и поведенческих шаблонов персонала на уровне отдельной личности осуще­ствляется с помощью следующих методов:

— подготовка и переподготовка рабочих, специалистов и руководител-ей;

― повышение квалификации за пределами организации;

— однодневные или недельные семинары в организации;

― конференции, дискуссии;

― тренинги (поиск решения конкретных хозяйственных задач со-вместно с учеными);

― решение проблем в процессе творческой дискуссии без права вето у человека, который ведет дискуссию;

― система методов содействия развитию творчества (например, эвристи­ческие методы, деловые игры) и др.

К группе методов формирования и развития кадрового потенциала орга­низации относятся:

— методы организационного развития, совершенствования организа-ции­онных структур, составления штатного расписания;

― методы улучшения фирменного стиля управления;

— методы конфликтного менеджмента, содействующие межличност-ным коммуникациям и установлению благоприятного климата;

― техника групповой работы менеджера.

По отношению к процессу развития персонала существуют два подхода. Согласно первому, качества, которые нельзя выработать в своем персонале тренировкой, как правило, можно приобрести, наняв новых работников, обладающих этими качествами.

Второй подход заключается в том, что при современных темпах развития ведущих отраслей знания, и особенно теории и практики управления, каждо­му работнику необходимо постоянно совершенствовать свою профессиональ­ную подготовку.

Опыт крупнейших фирм Европы, Америки, Японии указывает на то, что эти страны настойчиво проводят политику тотального повышения квалификации и переподготовки персонала. Тысячи институтов, колледжей, постоянно действу­ющих семинаров и курсов проводят обучение персонала любого уровня, и пред­приятия расходуют большие средства на эти мероприятия, поскольку видят в этом гарантию своего успешного развития.

Возможности развития должны быть предоставлены всем желающим, ведь оно повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование по­требности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

С точки зрения сотрудника, цели развития должны быть достигаемыми и приносить осязаемые результаты. Ясное определение задач, стоящих перед сотрудником, является существенной предпосылкой к пониманию требований к нему и готовности активно участвовать в своем развитии[[2]](#footnote-2).

Успешное развитие персонала построено на трех факторах: знаниях, возможностях и поведении сотрудников.

Знания являются основой развития способностей персонала, они содействуют формированию усилий человека. В контексте развития персонала раз­личают два вида знаний: специфические знания и общие профессиональные знания. Специфические знания нужны ежедневно для решения совершенно определенных текущих задач, которые не могут быть определены должност­ными обязанностями. Это специализированные профессиональные знания, которые приобретает персонал вместе с опытом работы. Общие профессио­нальные знания приобретаются в процессе получения образования и даль­нейшей подготовки кадров.

Возможности означают условия использования полученных знаний, они определяют индивидуальный коэффициент полезного действия знаний, их реа­лизацию. Развитие персонала, прежде всего, связано с приведением знаний со­трудников в соответствие с их возможностями. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности сотрудники расширяют свой опыт.

Поведение персонала, как фактор развития, стало играть все более заметную роль при управлении группой, солидарном стиле лидерства. Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформаль­ных коммуникаций, а только на основе повышения знаний и возможностей, нельзя обеспечить развитие персонала.

Таким образом, ответственность за развитие персонала несут сами работ­ники, которые должны быть активными и нацеленными на постоянное са­мосовершенствование, а также администрация, линейные руководители (их обязанность, с одной стороны, быть образцом для подражания, а с другой ― грамотно направлять усилия).

В крупных организациях развитие персонала представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются: выра­ботка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирования орга­низационной культуры.

Данная система функционирует на основе плана развития (образователь­ного плана организации).

В плане развития обычно указываются два наиболее важных момента:

* цели развития, которые подразделяются по:
* *рабочим местам*: содержат конкретные должности, которые должны быть заняты после осуществления плана развития;
* *профессиям*: указывают конкретные профессии и не дают никаких прав на определенные должности;
* *областям знаний*: определяют конкретные знания, которые должны быть приобретены по этому плану развития и не имеют прямого отношение к какой-либо должности;
* меры, необходимые для достижения названных целей, со стороны:
* предприятия: проводятся в рабочее время и финансируются работодате­лем, например обучение на предприятии, дневные курсы и семинары вне пред­приятия, участие в научных конгрессах, практика внутри предприятия и т.д.;
* сотрудников: принимаются ими в свободное время и полностью или  
  преимущественно ими финансируются, например обучение в вечернем или заочном учебном заведении, самообучение, обучение на заочных курсах или прослушивание курса лекций путем дистанционного обучения и др.

Различают два типа планов развития: стандартный и индивидуальный.

*Стандартный план развития* разрабатывается тогда, когда на предприятии для достижения одной или нескольких целей развития необходимо много со­трудников.

Стандартные планы развития могут быть:

* иерархическими, при которых развитие сотрудников направлено на дос­тижение ими определенных уровней, например начальника цеха (см. табл. 2), производственного мастера;
* ориентированными на конкретные задачи, которые направлены на конкретные функции.

Стандартные планы развития целесообразно применять там где:

* одинаковы исходные условия;
* существуют работники, которые могут развиваться по таким планам.

Если таких предпосылок нет, то рекомендуется разработать индивидуаль­ный план развития, который учитывает индивидуальные качества каждого работника.

*Индивидуальный план развития* представляет собой оценку работника (при­менительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности, и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. В ходе аттестации сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессиональ­ного развития[[3]](#footnote-3). Результатом обсуждения становится план индивидуального раз­вития, который передается в службу управления персоналом. Специалисты оценивают реалистичность плана, соответствие потребностям организации и финансовым возможностям и вносят в него необходимые коррективы. Све­денные воедино планы развития сотрудников становятся программой про­фессионального развития организации.

Планирование освоения специальности применяется в том случае, если нет подходящего сотрудника на вакантное рабочее место и нанимается новый работник. В этом случае, особенно если идет речь о руководящих должностях, необходимо составить план освоения специальности новым сотрудником.

**Таблица 2**

*Стандартный план развития для претендента на должность начальника цеха*

|  |  |
| --- | --- |
| **План развития для претендента на должность начальника цеха** | **Продолжительность и периодичность** |
| Семинар для руководящих работников на предприятии | 3 дня |
| Семинары вне предприятия по:  — техники менеджмента;  — самоуправлению;  — организации труда начальников цехов;  ― управлению сотрудниками | 3–5 дней  1 день  2 дня  5 дней |
| Семинары начальников цехов | Ежемесячно |
| Совещания по руководству | Дважды в год |

Освоение специальности охватывает одновременно несколько задач, ко­торые подлежат выполнению:

* знакомство с предприятием;
* выполнение предложенных задач;
* освоение специальности на новом рабочем месте;
* изучение незнакомых методов и технологий;
* знакомство с руководителями, коллегами и другими сотрудниками.  
   В план освоения специальности могут быть также включены:
* представление нового сотрудника всем работникам предприятия, с ко­торыми он будет постоянно взаимодействовать;
* проведение бесед с теми должностными лицами, чьи компетенция и область деятельности имеют значение для работы нового сотрудника;
* участие в обсуждениях и конференциях, которые связаны с выполнением функций новым сотрудником и необходимы для освоения нового рабо­чего места.

Разрабатывая планы развития, необходимо по каждой профессиональной группе работников зафиксировать набор навыков и умений, составляющих ос­нову профессии, проранжироватъ их и, оценив состояние обучаемого, соста­вить соответствующие учебные программы. Их индивидуализация и рационали­зация позволяют снизить сроки обучения. Но при этом нужно иметь в виду, что развитие в равной мере всех профессиональных и управленческих качеств не реально.

Руководители на основе наблюдения за работником, с учетом уровня его развития и самооценки, а также индивидуального плана карьеры формулиру­ют конкретные цели развития и обучения: выработка профессиональных на­выков, формирование определенного типа мышления и поведения, получение дополнительных знаний. Все элементы системы должны быть привязаны к конкретным должностям и рабочим местам.

В целом система развития персонала организации состоит из комплекса элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями.

К элементам системы развития персонала можно отнести следующие: Элемент организационной структуры — штатное расписание. Элементы развития кадрового потенциала:

* профессиональная карьера;
* ротация;
* замещение должностей.

Элементы развития личного потенциала:

* переквалификация;
* повышение квалификации (явное или скрытое) путем самоподготовки.  
   Информационные элементы:
* анализ рынка образования;
* анализ предложений и спроса на образование внутри организации;
* персонифицированная система данных о развитии кадров;
* результаты аттестации и оценки работы персонала.

Анализ элементов системы позволяет определить последовательность раз­вития персонала как процесса изменений, тесно связанного с кадровой по­литикой организации.

**2. Профессиональное развитие и компетентность персонала**

*Профессиональное развитие* — это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требо­ваниями к работнику и качествами реального человека.

Потребность в профессиональном развитии персонала обусловлена, во-пер­вых, изменением содержания и сложности труда, его профессионализацией.

Для практики управления персоналом организации профессиональное развитие персонала не должно быть самоцелью, оно должно находиться в жесткой увязке с содержанием и качеством труда, требуемого для конкретной должности, группы должностей, организации в целом.

Во-вторых, потребность в профессиональном развитии персонала обусловлена структурой мотивации населения, работающего в разных организа­циях или временно не занятого в производстве. Одни люди, скажем, стремят­ся реализовать себя в сфере управления, другие — решить свои материальные проблемы, третьи — сделать карьеру, установить связи с полезными для жиз­ни людьми и т.д.

Мотивами здесь также могут быть желания: поскорее освоить новую рабо­ту, сохранить прежнюю или получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или просто повысить доходы; приобрести знания; рас­ширить контакты, стать более независимым от работодателей и конкурен­тоспособным на рынке труда.

Все перечисленные мотивы выступают движущими силами в профессио­нальном развитии людей, их нельзя сбрасывать со счетов в практике управле­ния карьерой. Структура мотивов профессионального развития персонала ди­намична, сложна, но ее выявление обусловлено потребностями практики.

В-третьих, потребность в профессиональном развитии обусловлена вре­менными ограничениями цикла активной профессиональной жизни человека и постоянной потребностью организации обеспечивать свое развитие. Ин­тенсивность и темпы развития любой организации и общества в целом зави­сят не только от постоянного притока людей, способных замещать должно­сти в организационной структуре, требующие от человека высокого профессионализма, но и от возможности персонала сделать работу лучше и качественнее, чем делали их предшественники, прирастить личный профес­сиональный опыт, а значит и опыт организации. Темпы приращения профес­сионального опыта персонала в организации — это важнейший фактор ее стабильного и динамичного развития. Это относится и к обществу в целом. Игнорирование этих обстоятельств негативно сказывается на результатах де­ятельности любой организации, но особенно отрицательно последствия это­го проявляются в обществе, так, например, если в государственном управ­лении недостает опытных руководителей, специалистов, или же их профессиональные возможности, опыт оказываются не востребованными, не говоря уже о темпах приращения, последствия не заставят себя ждать.

Другим аспектом данной проблемы является то, что способность воспри­нимать новую информацию с возрастом снижается. Организация, заинтере­сованная в профессиональном развитии своих сотрудников, должна чутко уловить период спада деловой активности человека, помочь ему преодолеть разочарование при несоответствии желаемого и действительного, а также при потере профессиональной заинтересованности на освоенном уже участке работ. Необходим перевод (ротация) сотрудника на новый участок работы или на­правление его на повышение квалификации.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение, представляющее собой процесс непосредствен­ной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Примером профессионального обучение могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей–референтов, специальные курсы для отдельных категорий персонала и т.д.

Формально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение, и часто включает в себя последнее, однако в реальной жизни раз­личие между ними может быть условным, поскольку они служат одной цели **-** *подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач.*

Профессиональное обучение способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уве­ренность в себе. Не случайно .возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной органи­зации. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более вы­сокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Подготовка квалифицированных кадров будет эффективной в том случае, если связанные с ней издержки ниже издержек на повышение производитель­ности труда в перспективе, за счет профессиональной подготовки или за счет устраненных издержек, возникающих при ошибочном найме рабочей силы.

Кроме того, с экономической точки зрения необходимо принять реше­ние о том, следует ли узко специализировать подготовку квалифицированных кадров или ориентировать ее на широкий диапазон. Если содержание подготовки квалифицированных кадров будет ограничено актуально необходимой, очень суженной областью использования (как правило — рабочее место), то это хотя и рентабельно на ближайшее время, однако сопряжено с опаснос­тью, что не восстановится или потеряется умение приспособиться к измене­нию требований, предъявляемых к работе. Более того, необходимо стимули­ровать те способности, которые позволяют обнаруживать комплексную взаимозависимость, самостоятельно работать, улучшить сотрудничество, по­высить ответственность.

Для принятия решения о вложении средств в повышение квалификации сотрудников важно оценить, насколько эти вложения будут эффективными. Эффективность вложений в человеческий капитал, в том числе на повыше­ние квалификации или образование работников, можно рассматривать ана­логично эффективности инвестиций в новые технологии, оборудование, цен­ные бумаги и т.п. При этом необходимо учитывать, что такие вложения могут совершать как отдельные лица, так и организации, а также государство. В любом случае следует сопоставлять сумму затрат на образование и возможные выго­ды от того, кто выступает в качестве инвестора.

Если рассматривать затраты отдельного человека, то они могут складываться из следующих составляющих:

* прямые затраты на образование;
* упущенные возможности за время образования;
* упущенные возможности в связи с вероятной сменой профессии, места работы.

Выгодами же здесь могут быть: ожидаемое повышение заработной платы за счет получения образования; изменение социального статуса, продвиже­ние по служебной лестнице, что в определенной мере способствует и улуч­шению личного благосостояния.

Важно учитывать распределенность по времени выгод (благ) от получе­ния образования, ведь эффект может длиться всю трудовую жизнь, с момен­та применения новых знаний в работе.

Представляя собой комплексный непрерывный процесс, профессиональ­ное развитие включает ряд этапов: определение потребностей развития пер­сонала, составление бюджета профессионального развития, определение его специфических целей и критериев оценки эффективности развития.

Ключевым этапом управления профессиональным развитием является определение потребностей организации путем выявления несоответствия (раз­рыва) между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности[[4]](#footnote-4).

Потребности формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организа­ции текущих производственных обязанностей. Источниками информации о потребностях в профессиональном обучении являются: индивидуальные планы развития; заявки и пожелания самих сотрудников; стратегия развития ком­пании. Эта работа состоит из ряда этапов.

Определение потребности в профессиональномразвитии отдельного сотрудника требует совместных усилий службы управления персоналом, само­го сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое его положением в организации и ролью в про­цессе профессионального развития.

Для определения потребностей профессионального развития, каждая из участвующих в этом процессе сторон должна учитывать воздействие следующих факторов:

― динамику внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);

— развитие техники и технологии, влекущие за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;

— изменение стратегии развития организации;

― создание новой организационной структуры;

— освоение новых методов деятельности.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в про­фессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития. Аттестация представляет собой процесс оценки эффективно­сти выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществ­ляемый его непосредственным руководителем.

*Бюджет профессионального развития.*Профессиональное развитие связано со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами уп­равления профессиональным развитием. Два фактора влияют на величину бюджета — потребности организации в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профес­сиональное развитие в течение следующего года и, сопоставляя размер бюд­жета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в професси­ональном развитии.

*Определение целей профессионального развития и критериев оценки его эффек­тивности.*На основании анализа выявленных потребностей служба управления персоналом формулирует специфические цели каждой программы развития. Эти цели должны быть: конкретными и специфическими; ориентирующими на по­лучение практических навыков; поддающимися оценке (измеримыми). При оп­ределении целей необходимо помнить о принципиальном различии между про­фессиональным обучением и образованием: первое служит развитию конкретных навыков и умений, необходимых данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний[[5]](#footnote-5).

Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным развитием современной организации. Существуют четыре основные категории эффектов, которые могут быть измерены:

1. *Реакция.* Оценивают путем опроса реакцию обучаемых на программу: нравится ли им эта программа, считают ли они ее полезной?

2. *Степень усвоения.* Тестируют обучающихся, чтобы определить, удалось ли им в полной мере усвоить основные принципы, а также приобрести необ­ходимые навыки.

3. *Поведение.* Выясняют, изменилось ли поведение обучающихся на рабо­чем месте благодаря обучению.

4. *Результаты.* Это, возможно, самое главное — определяют какие окон­чательные результаты были достигнуты в рамках изначально поставленных целей; снизилось ли число жалоб со стороны клиентов; уменьшились ли от­ходы производства; выполняются ли производственные нормативы и т.д. Если никаких изменений не наблюдается, то, следовательно, обучение не реши­ло своих задач[[6]](#footnote-6).

Некоторые программы обучения создаются не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения (характерно для программ, направленных на про­фессиональное развитие персонала, например, молодых сотрудников орга­низации). Эффективность такой программы довольно сложно измерить на­прямую, поскольку ее результаты рассчитаны на долговременный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В подобных случаях можно использовать косвенные методы:

* тесты, проводимые до и после обучения и показывающие, насколько увеличились знания обучающихся;

— наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников.

Как показывают исследования, успех программы профессионального обу­чения на 80% зависит от ее подготовки и на 20% — от желания и способнос­тей обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в слу­чаях отношения к нему, как к «оплачиваемым каникулам» или к «наказанию». Поэтому необходимо уделить особое внимание созданию соответствующего отношения к планирующемуся обучению. Следующие факторы могут моти­вировать сотрудников на активное участие в программе развития:

— стремление сохранить работу, оставаясь на занимаемой должности;

— желание получить повышение или занять новую должность;

— заинтересованность в увеличении заработной платы;

— интерес к самому процессу овладевания новыми знаниями и навыками;

— желание установить контакты с другими участниками программы.

Важно определить степень подготовленности сотрудника к участию в обуче­нии конкретному профессиональному курсу (т.е. уровень образования сотрудни­ка, профессиональный опыт, результаты аттестации). Довольно часто использу­ется и предварительное тестирование кандидатов на участие в курсе обучения.

Специалисты в области обучения давно поняли, что не существует одно­го универсального метода обучения — каждый имеет свои достоинства и не­достатки. Поэтому большинство современных программ представляет собой сочетание различных приемов подачи материала — лекций, видеофильмов, деловых игр, моделирования и др.[[7]](#footnote-7)

Программы могут быть разработаны и реализованы самой организацией или же она может прибегнуть к помощи внешних консультантов. Это зависит от наличия необходимых ресурсов внутри организации (инструкторов, материалов, помещений), уровня подготовленности инструкторов и т.д.

Говоря о профессиональном развитии персонала, необходимо учитывать, что, поступая на работу, человек обычно полон честолюбивых надежд, оп­тимизма, новая работа и новый коллектив стимулируют инициативу, но не всегда эти надежды сбываются, и после периода разочарования, фрустрации работник осваивается на новом рабочем месте и начинает компетентно раз­бираться в стоящих перед ним задачах. Следующие этапы — приобретение проч­ных навыков, мастерства и — новая волна недовольства собой, своим мес­том в коллективе: человек ощущает потребность в дальнейшем творческом развитии и материальном стимулировании своего труда.

Совокупность знаний, умений и навыков, личных свойств, необходимых человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей, получила название профессиональной пригодности, которая может быть потенциальной и реальной. Первая основывается на задатках, способностях, физических и психических свойствах человека; вторая складывается постепенно в результате освоения новых знаний и навыков.

Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения воедино, формируя квалификацию, т.е. степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций. Различается квалификация работы и квалификация работника. Первая представлена совокупностью требований к тому, кто должен исполнять работу, вторая — совокупностью приобретен­ных человеком профессиональных качеств.

Квалификация работника определяется такими факторами, как уровень общих и специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной долж­ности, необходимый для освоения профессии.

С изменением требований к работникам предприятий на повестке дня вста­ет вопрос о таком критерии уровня квалификации будущего работника, кото­рый бы позволял интегрирование оценить его способность выполнять ту или иную работу. Таким критерием качества подготовки кадров становиться про­фессиональная компетентность, которая отражает:

— владение системой знаний, навыков и умений, необходимых не только непосредственно для производительного труда, но и для всестороннего под­хода к процессу и результатам труда;

— развитие профессионального, интеллектуального, физического потен­циала работника, его профессиональных и личностных качеств, позволяю­щих в дальнейшем, в соответствии с нарастающими требованиями, оценить новое содержание профессиональной деятельности.

Степень квалификации (профессионального мастерства) работников, позво­ляющая успешно решать стоящие перед ними задачи, называется компетентно­стью. Она определяет способность работника качественно и с минимальными ошибками (безошибочно) выполнять определенные профессиональные функ­ции, как в нормальных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новые и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

Понятие «компетенция» было использовано в работах Г.Каннака (Франция),который доказывал необходимость для организации развивать компетен­цию каждого работника для успеха всей деятельности. Он определил компе­тенцию фирмы как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации.

В 1982 г. в США вышло исследование В.Мекелвила, в котором было показано, что сутью организации является набор компетенций всех работников. Мо­дель корпоративных компетенций, предложенная Д.Мак-Клелландом, опреде­ляет компетенции как характеристики, необходимые для успешной деятельности.

В 1985 г. М.Бомензат предложил под компетенцией понимать совокупность факторов.

Компетенция персонала организации — это рациональное сочетание зна­ний, навыков, способностей, рассматриваемых в определенный период, ко­торыми обладают ее работники для реализации стратегии организации.

Управление компетенцией позволяет устранить сложившийся или намечающийся разрыв между растущими профессиональными требованиями и существующим уровнем компетентности каждого работника. Успех этой ра­боты зависит от того, насколько тщательно будут составлены индивидуаль­ные планы развития персонала.

Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должности.

При разработке этих моделей можно воспользоваться следующими подхо­дами:

— анализ деятельности наиболее выдающихся работников («звезд»), который позволяет раскрыть секреты их мастерства, хотя полученная при этом модель слишком привязана к специфике данного вида деятельности и страда­ет излишне сложной структурой;

— сравнительный анализ деятельности многих работников облегчает обоб­щение опыта и построение достаточно простых моделей, однако является весьма трудоемким делом;

— опрос экспертов дает быстрые и статистически надежные результаты, но область их применения, как правило, ограничена;

— комбинирование моделей, заимствованных из других областей деятель­ности, позволяет аккумулировать самый передовой опыт, однако он не все­гда применим в данной организации.

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые каче­ства работника, позволяют развивать персонал в двух направлениях:

1) приспо­собление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников корпорации демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг);

2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для ус­пешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности.

Для оценки уровня компетентности может быть использована следующая шкала: негативный уровень, уровень понимания, базовый, сильный и лидер­ский уровень.

Рассмотрим эти уровни на примере такой компетенции, как ориентация на качество. Понятно, что все работники в той или иной мере «ориентирова­ны» или «не ориентированы». Работники, находящиеся на негативном уров­не, постоянно допускают ошибки, затягивают сроки, не пытаются улучшить ситуацию. Те, кто принадлежит к следующему уровню, допускают минимум ошибок и работают над совершенствованием качества. На базовом уровне все производится без сбоев по качеству. Наконец, работники, принадлежащие к сильному уровню, заранее планируют и организуют рабочий процесс таким образом, чтобы заранее предотвратить возможные ошибки и срывы.

Теперь несколько слов о лидерском уровне развития компетенций. Менед­жеры, достигшие его, не только характеризуются высокой степенью разви­тия соответствующих компетенций. В дополнение к этому они способны сти­мулировать развитие аналогичных навыков и установок у подчиненных.

Суть оценки состоит в следующем: эксперты дают оценку в баллах каждой ключевой составляющей компетенции, и определяют ее фактический уровень.

Система развития профессиональной компетенции (далее — РПК) персо­нала организации включает концепцию, программу и организа­цию учебного процесса. Концепция РПК работников ориентирована на повышение потенциала и мобильность персонала и включает:

― определение способностей и потребностей личности;

― осознание слушателями своих личных проблем и их соотнесение с про­блемами организации;

― разрушение устаревших стереотипов мышления и деятельности, изме­нение самооценки;

― приобретение способности ставить цели, проблемы, задачи и ориенти­роваться в возникающих нестандартных ситуациях, находить, создавать и ис­пользовать средства их решения;

― формулирование собственных ценностей, освоение норм деятельности, принятых в организации;

― освоение мышления и деятельности для решения профессиональных задач и проблем;

― освоение социокультурного пространства для самореализации и самовыражения личности;

— воспитание инновационного поведения.

Основными задачами современного учебного процесса являются:

― убеждение руководителей и специалистов в необходимости развивать высокую профессиональную компетентность;

― мотивация обучения, убеждение в ценности и актуальности учебного материала, активизация познавательной деятельности слушателей;

― выявление ошибочных представлений, решение возникающих вопросов;

— создание условий для изучения и творческого освоения программы РПК, а также для активного обмена мнениями и опытом;

— выявление препятствий и трудностей в работе, формулирование проблем, выработка подходов для их решения;

—освоение и закрепление полученных знаний, выработка умений и навы­ков их практического применения;

— применение полученных знаний и умений в решении профессиональных проблем.

Для реализации концепции РПК необходимо знать потенциал персонала и основные проблемы организации, иметь в наличии средства для расширения возможностей персонала.

Программа РПК персонала носит как общеобразовательный (освоение новых норм культуры), так и проблемно-ориентированный характер (преодоление конкретных препятствий в деятельности). Такой подход поднимает на более высокий уровень учебный процесс, повышает требования к преподавателям, слушателям, техническому и методическому оснащению. Эти требования пред­полагают такую организацию мышления специалистов, благодаря которой про­являются способности в нужный момент получать и использовать имеющиеся средства для решения собственных и организационных проблем и задач. Важ­нейшим аспектом РПК является установление оптимального соотношения общеобразовательных и специальных знаний, умений и навыков.

**Заключение**

Современный этап НТР привел к качественному изменению роли человека в производстве, превратив его в решающий фактор развития последнего. Объективные тенденции развития промышленного производства, опыт пере­довых компаний ведущих стран мира позволяют утверждать, что шанс стать конкурентоспособными имеют только те организации, которые развиваются по законам социотехнических систем, объединяющих воедино технический и человеческий факторы.

Люди, работающие в организации, их отношение к труду, квалификация, творческий и интеллектуальный уровень определяют успех организации.

Именно поэтому конкурентоспособные компании, прежде чем внедрять новую технику и технологию, проводят перестройку методов организации и управления, изменяют кадровую политику, подготавливают компетентный персонал. В этой связи важно осознать, что акцент в управлении только на технический аспект развития не даст ожидаемых результатов. Игнорирование социальных факторов приводит к тому, что внутренние источники экономического роста остаются невостребованными.

Таким образом, в деловом мире утвердилась философия, центральным звеном которой является тезис о решающей роли человека в жизнедеятельности организации. Теперь корпорации заинтересованы в том, чтобы в соста­ве персонала все большее место занимали работники с аналитическими спо­собностями, склонные к поиску нового в сфере своей деятельности. Речь идет, по существу, о стратегической кадровой политике, направленной на подго­товку и насыщение всех звеньев производства рабочей силой с творческими возможностями.

Государственные и частные работодатели, будучи конкурентами в привлечении высококачественной рабочей силы, вместе с тем выступают еди­ной заинтересованной стороной в развитии необходимых обществу трудовых ресурсов. При этом они исходят из того, что человек, действующий в социо-технической системе, не отчужден от своего труда, он не только профессио­нально компетентен, но и инициативен, более самостоятелен в принятии решений. Он хорошо ориентируется не только в работе своего участка, но и предприятия в целом. Недаром на ведущих фирмах США, Великобритании, Японии, Германии и других стран растет интерес к «стратегии совместных действий», которая исходит из того, что успешное развитие предприятия может быть достигнуто в том случае, когда сами работники научатся самостоятель­но «ставить диагноз» и решать собственные проблемы. Ее ключевые системы: формирование и развитие трудового потенциала предприятия; повышение компетентности кадров; интеграция обучения и развития предприятия, стимули­рование творческой активности работников.

Это выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала, т.е. проведения комплекса мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации.

**Список использованной литературы**

1. Волгин Н.А., Дудников С.В. Оплата труда государственных служащих: ана­лиз, зарубежный опыт, новые подходы. М., 2000.
2. Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни. СПб.: ГИЭА, 1997.
3. Дьяконов Х.Н*.* Становление и развитие рынка труда Севера России. Якутск, 1998.
4. Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Рынок труда: проблемы формирования и уп­равления. М.: Финстатинформ, 1998.
5. Колосницина М.Г. Экономика труда. М.: ИЧП «Изд-во Магистр», 1998.
6. Одегов Ю.Г., Руденко Г. Г., Митрофанов Н.Г. Рынок труда и социальное парт­нерство. М.: Хронограф, 1998.
7. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Издательство «ЭКЗАМЕН», 2003. – 736 с.

1. Собрание актов Президента и Правительства РФ. М.: 1993, № 46. Ст. 4456. [↑](#footnote-ref-1)
2. Программы повышения квалификации в зарубежных фирмах и специальных институтах в обязатель­ном порядке предусматривает изучение истории предприятия, его принципов работы с персоналом и клиентами, стратегии развития. [↑](#footnote-ref-2)
3. В процессе работы с персоналом необходимо различать его аттестацию и сертификацию.

   Аттестация — определение квалификации работника с целью проверки соответствия его занимае­мой должности. Проводится периодически. Аттестуемый должен проработать не менее одного года. Проводит — работодатель.

   Сертификация — процедура, используемая для установления уровня подготовки, профессиональных знаний, навыков и опыта специалиста с целью подтверждения его соответствия установленным требованиям и определения его возможностей надлежащим образом осуществлять конкретные действия в определенной сфере деятельности. Проводит — орган сертификации. [↑](#footnote-ref-3)
4. Потребность в обучении обусловлена разрывом между уровнем квалификации и знаний, необхо­димых для выполнения данной работы, и теми, которыми реально обладает выполняющий ее работ­ник. [↑](#footnote-ref-4)
5. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. М.,1997. С. 150—151. [↑](#footnote-ref-5)
6. *Десслер Г.* Управление персоналом. М.,1997. С. 159. [↑](#footnote-ref-6)
7. *Шекшня С.В.*Управление персоналом современной организации. М.,1997. С. 154. [↑](#footnote-ref-7)