**Введение**

Организации имеют постоянную потребность в повышении производительности труда своих работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого недостаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Управление развитием персонала на данном этапе развития общественной и экономической жизни является актуальной темой для исследования. На данный момент разработано множество программ и методов развития персонала, как в рамках предприятия, так и за его пределами. Изучением данного вопроса занимаются и украинские и зарубежные ученые. Однако в Украине сложился ряд проблем, связанных с изучением управления развития персонала и внедрением программ и методов развития персонала на практике. В современном бизнесе не редко руководство относиться к персоналу как к статье расходов, а не как к одному из факторов успешной деятельности производства. В связи с чем возникает нежелание вкладывать средства в повышение профессиональных навыков и знаний сотрудников, что в условиях ускорения научно-технического прогресса приводит к устареванию и неспособности сотрудников справиться с поставленными задачами и целями.

Одной из главных задач данного доклада является убедиться в необходимости управления развития персоналом. Не менее важной задачей является изучение развития персонала вне рабочего места, выявление его особенностей, преимуществ и недостатков.

**Управление развитием персонала за рамками предприятия**

Развитие персонала - совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;

- по организации изобретательской и рационализаторской работы;

- по профессиональной адаптации;

- по оценке кандидатов на вакантную должность;

- по текущей периодической оценке кадров;

- по планированию деловой карьеры;

- по работе с кадровым резервом. [5]

Развитие персонала – это центральная сфера деятельности менеджмента персонала. Развитие персонала является важнейшим условием функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания знаний и навыков сотрудников.

Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, которые управляются и финансируются тем предприятием, для 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. [1; 133]

Развитие персонала означает:

* Способность сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям.
* Способность коллектива осознать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей.
* Способность организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала. [1; 133]

Развитие персонала является одним из важнейших факторов успешной деятельности производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Посредством поощрения обучения предприятие открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала и осуществляет его опереживающую подготовку. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации. Необходимо также отметить, что объектом инвестиций в персонал становятся именно сотрудники, а не собственники фирмы. Причинами приоритетных инвестиций в развитие персонала являются:

* Необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника с целью 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. [1; 134]

Задачи развития персонала:

* 1. Повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям.
	2. Способность к коммуникации, работе в группе.
	3. Осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия. Сюда же относятся критическое отношение работника к рабочим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентом.
	4. Формирование ответственности как системного качества сотрудника и развития ее видов.
	5. Самостоятельное развитие персонала своих профессиональных навыков и знаний. [1; 134]

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, то есть развитию новых компетенций. Профессиональное обучение является частью профессионального развития, но профессиональное развитие не исчерпывается обучением, оно также включает целый комплекс мер по планированию карьеры, стажировкам, ротациям, неформальному общению. [4; 124-126]

Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими большой опыт развития человеческих ресурсов. О важности этого процесса свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы высших руководителей, вице-президентов и др.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в развитие персонала способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Развитие персонала оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. [3; 51]

Профессиональное обучение также 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 цениться работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Сегодня молодые профессионалы все более ориентируются при найме на работу на перспективность рабочего места с точки зрения их карьеры в целом, а не только сиюминутного роста зарплаты – насколько их нынешний работодатель престижен и способен обеспечить им преимущество в поиске интересной работы за счет приобретенных ими навыков. Выиграет от внутриорганизационного развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат. [4; 125-126]

Понятие развития персонала является относительно новым, однако уже широко используемым в практике современных предприятий. Знания сотрудников морально устаревают, их необходимо обновлять в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкиваются в своей работе.

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

Знания являются основой развития способностей персонала, содействуют формированию личностного потенциала человека. В контексте развития персонала различают два вида знаний, необходимых в ежедневной работе и общее знание своего дела. [1; 135-136]

Возможности подразумевают условия использования полученных знаний, определяют коэффициент их полезного действия, реализации. Развитие персонала, прежде всего, связано с приведением в соответствие знаний сотрудников и их возможностей. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности сотрудники приобретают опыт.

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

Успешное развитие персонала требует использования конкретных методов, направленных на формирование и активизацию его знаний, возможностей и поведенческих аспектов. Среди методов развития персонала можно выделить:

1. Методы формирования и развития кадрового потенциала организации:
* Методы организационного развития, совершенствования организационных структур, составления штабного расписания.
* Методы улучшения фирменного стиля управления.
* Методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата.
* Техника групповой работы менеджера.

2. Методы развития потенциала каждого сотрудника:

* Методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей.
* Методы повышения квалификации за пределами организации.
* Фирменные однодневные или недельные семинары.
* Конференции, групповые дискуссии.
* Дуальные менеджмент-тренинги.
* Модерация.
* Система методов содействия развитию творчества. [1; 136-137]

При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать определенные правила обучения.

1. Актуальность. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося.

2. Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.

3. Повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4. Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Специалисты в области обучения давно поняли, что не существует одного универсального метода обучения – каждый имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому большинство современных программ профессионального обучения представляют собой сочетание различных приемов подачи материала – лекций, видеофильмов, деловых игр, моделирования. Сотрудники отдела профессиональной подготовки должны хорошо понимать слабые и сильные стороны каждого из методов и разрабатывать свои программы с учетом этого. [4; 134-135]

Существует огромное количество методов развития профессиональных навыков и знаний. Все они могут быть поделены на две большие группы: обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, для формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает ему возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места. [4; 137]

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, работник отрывается от повседневных дел; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий тренинга (деловые игры, производственные ситуации).

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки. [2; 414]

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе лекции, представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок. Позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения. Поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей (если используется видео или Интернет). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего – лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения. [4; 138]

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) позволяет в определенной степени преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует работу. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций, а также развить навыки анализа принятия решений, разработки стратегии и тактики. Для успешного использования метода практических ситуаций от участников требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов обучения. [4; 138-139]

При лабораторном обучении инсценируются ситуации и исследуются реакции слушателей, они обмениваются мыслями и ощущениями в произвольной манере. Данный вид обучения позволяет человеку определить причины его поведения, понять воздействие его поведения на других людей, развивает взаимодействие внутри группы. Недостатками данного метода является то, что людям может не понравиться информация об их поведении, может привести к конфликту внутри группы, может быть не связана с работой или неприменима к ней. [3; 53]

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

Деловые игры достаточно полезны с точки зрения выработки практических, управленческих (составление планов, проведение совещаний, переговоров) и поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество). Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями. Деловые игры дорогостоящие, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени. Эффективный разбор деловой игры, имеющий чрезвычайное значение для эффективности этого вида обучения, также требует участия специально подготовленных инструкторов. [4; 139]

Моделирование – аналогично деловым играм, но для ввода информации и анализа решений используется компьютер. Затем результаты действий слушателей оцениваются и обсуждаются. Данный метод позволяет развивать практические навыки, помогает в передаче знаний и применении административных навыков, помогает оценивать и исправлять поведение слушателей. Его недостатки: трудно моделировать сложную ситуацию, очень дорогостоящий метод. [3; 54]

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время, – обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих программ.

Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. Обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В тоже время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи – обучающийся предоставлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток. [4; 140]

Обучение на природе. Несколько менеджеров проводят в палатках на природе до 7 дней Они испытывают себя на выживание и познают собственный потенциал творчества и взаимопомощи. Его плюсы: люди узнают о своих ограничениях и возможностях. Недостатки: очень дорогостоящий метод, результаты могут оказаться неприменимыми к реальной жизни. [3; 54-55]

В отличие от традиционных методов профессионального обучения при компьютеризированном обучении основные издержки связаны с разработкой, а не с реализацией программ обучения. Однако после того, как программа разработана, обучение практически ничего не стоит организации, т.к. для ее использования не нужно ни инструкторов, ни помещений, ни учебных материалов. Поэтому при большом числе обучающихся компьютеризированные программы становятся экономически очень выгодными.

Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитать расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная – со значительными, но фиксированными доходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура. Однако внепроизводственное обучение имеет и свои положительные стороны: обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда учитываются. [2; 413-414]

Говоря об экономической и социальной эффективности обучения квалифицированных кадров необходимо отметить следующее. Обучения является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации. [2; 415-416]

**Заключение**

Развитие персонала является важнейшим условием функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания знаний и навыков сотрудников.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, то есть развитию новых компетенций. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в развитие персонала способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Развитие персонала оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее.

Существует огромное количество методов развития профессиональных навыков и знаний. Все они могут быть поделены на две большие группы: обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, работник отрывается от повседневных дел; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий тренинга (деловые игры, производственные ситуации). К методам обучения вне рабочего места относятся: лекции, рассмотрение практических ситуаций (кейсов), лабораторное обучение, деловые игры, моделирование, обучение на природе, самостоятельное обучение, обучение с помощью компьютера.

Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны доходы, с другой – расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами. Однако внепроизводственное обучение имеет и свои положительные стороны: обучение проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, но и потребности предприятия при этом не всегда учитываются.

Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

**Список литературы**

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. Учебное пособие. – Мн.: ИП « Экоперспектива», 2000. – 320с.

2. Кибанов. Управление персоналом организации. Учебник. 3-е издание. – М.: ИНФРА-М, 2009. - 638с.

3. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие. 4-е издание. – М.: Дело, 2002. – 272с.

4. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Издание 6-е. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 336с.

5. Интернет сайт «http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\_sch2.cgi?RQgnioyol!vl wxutgrg» - Глоссарий.