



ПУТИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ТУЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА (ТИЭИ). ТРЕНИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ДАННОЙ ЦЕЛИ

Современный работник образовательной организации должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, инициативностью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это определяет актуальность *непрерывного развития персонала*, что обуславливает способность каждого члена коллектива вносить персональный вклад в деятельность организации, а не трудиться исключительно ради материальной выгоды.

Поэтому одной из ведущих целей в деятельности специального отдела ТУЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА (ТИЭИ) – Центра карьерного развития – является разработка и внедрение инновационной системы управления персоналом.

Достижение этой цели обусловлено тем, что в современных условиях роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Каждый сотрудник, как квалифицированный работник с определенной профессиональной подготовкой, имеет специальные знания, трудовые навыки или опыт работы в выбранной сфере деятельности.

Центр карьерного развития направляет усилия по превращению совокупности сотрудников в команду, в которой внутренняя координация выстроена таким образом, что цель деятельности одного отдела достигается за счет консолидации действий всех остальных. *Взаимопомощь – один из ведущих принципов работы университета.*

Управляя персоналом, мы развиваем человеческие ресурсы, осуществляем подбор и расстановку работников, обучая их прогрессивным приемам работы, обновляя их знания посредством трансляции передового опыта, оказывая положительное морально-психологическое содействие, разрешая конфликтные ситуации в позитивном ключе. Всё это совершается в коллективе с целью обеспечения сложной, эффективной трудовой деятельности, которая во многом определяет конкурентоспособность образовательного учреждения.

Отметим, что у нас действует *система адаптации новых сотрудников* по специальной программе для их более быстрого включения в трудовой режим, а также *система взаимодействия с работающими членами коллектива*, у которых должны появиться новые обязанности, за счет чего мы помогаем им повысить квалификацию.

Результативность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

Трудовые качества и компетенции работников оптимально используются с целью обеспечения максимально эффективного функционирования организации и одновременно всестороннего развития, повышения мастерства сотрудников.

Еще одним базовым принципом управления персоналом в ТУЛЬСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ (ТИЭИ) является развитие у сотрудников мотивации к достижению индивидуальных, общеорганизационных и групповых целей. Мы стараемся проявлять заботу о работниках, в результате чего повышается их жизненный тонус и психологический климат в коллективе.

Индивидуальный подход - важное условие развития человеческих ресурсов. Поэтому сотрудники Центра карьерного развития с целью своевременного получения обратной связи систематически проводят индивидуальные консультации с работниками разных отделов (например, менеджерами очного отделения, специалистами приемной комиссии, ответственными за профориентационную работу и т.д.), рефлексивные беседы, персональные тренинги по личным запросам, пользуются средствами интернет-коммуникации для оперативного взаимодействия. Такие методы повышают заинтересованность сотрудников в работе, увеличивают продуктивность, содействуют устранению производственных трудностей.

Функция менеджмента позволяют нам рассматривать каждого работника как личность и разрабатывать программы, идущие навстречу индивидуальным потребностям.

Инновационная управленческая деятельность - деятельность руководителя по созданию, разработке, освоению новшеств в содержании управленческих функций, используемых методов, организационной структуры, внедрению нововведений в практику с целью повышения эффективности управления и развития образовательного учреждения.

Поэтому мы рассматриваем *развитие персонала как совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач и для наилучшего удовлетворения запросов работников, которые связаны с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой.*

Выбирая технологии взаимодействия, методы, процедуры, мы обеспечиваем организацию персоналом требуемого уровня, помогаем отдельным сотрудникам выбрать стратегию поведения, помогающую достигать поставленных задач. Работа каждого сотрудника определяется планом, который является своего рода схемой наиболее успешных действий. Каждое действие в плане реально отражает индивидуальные возможности служащего, а в системе все действия показывают перспективы его роста.

В работе мы руководствуемся следующими задачами управления персоналом:

- *Административно-учетная поддержка.*
- *Кадровое планирование и подбор персонала.*

- *Разработка систем оплаты труда и дополнительные льготы.*
- *Обучение и развитие персонала.*
- *Аттестация и оценка персонала.*
- *Формирование благоприятного климата в организации.*
- *Стратегическое управление и развитие организации.*

Система, в которой осуществляется решение этих задач, включает в себя:

- планирование организационной структуры управления, штатного расписания и кадровой политики;
- подбор персонала на вакантные должности;
- ведение административного документооборота по персоналу;
- аттестацию персонала;
- развитие персонала;
- учет трудовых отношений;
- учет условий труда;
- мотивацию персонала;
- правовое обеспечение;
- информационное обеспечение и др.

В графике мероприятий, направленных на развитие персонала, важное место занимает *профессиональное обучение сотрудников*, расширяющее их кругозор, развивающее коммуникативные и организационные навыки, формирующее профессиональные компетенции нового уровня качества, помогающее освоить инновационные технологии в работе и пр.

Обучение сотрудников призвано подготовить их к более качественному выполнению производственных функций, к освоению новых трудовых обязанностей и решению задач.

Управление этим процессом начинается с определения потребностей организации в развитии кадров, т.е. обнаружение несоответствия между профессиональными знаниями, умениями, навыками, которыми должен обладать персонал компании для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями, умениями, навыками, которыми он фактически обладает.

Поэтому установление потребностей каждого отдельного работника в профессиональном развитии требует общих усилий менеджмента персонала, самого сотрудника и его непосредственного руководителя. Обе стороны видят этот вопрос, обуславливаемый ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

После определения потребностей мы выстраиваем траекторию успеха сотрудника, предлагая ему *программу индивидуального развития*, имеющую форму пошаговой инструкции с указанием конкретных действий. Однако это вовсе не ограничивает степень свободы работника: каждое действие согласовано с ним.

В ходе реализации программы сотрудник создает и расширяет портфолио профессиональных достижений. Мы даем ему рекомендации по участию в конкурсах, связанных с его деятельностью, в полезных обучающих

семинарах (включая вебинары) и конференциях, даем возможность заявить о себе как о кандидате на повышение в должности. Основа такого подхода – внедрение специальной технологии, именуемой «*action learning*» — «**обучение действием**». Сотрудники работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями

В основу реализации Программы положены методы, сочетающие управленческую целенаправленность деятельности администрации и творческие инициативы со стороны сотрудников.

В итоге сотрудник приобретает навыки:

- принятия решений;
- планирования и постановки целей;
- решения производственных задач на качественно новом уровне;
- создания проекта действий, направленных на решение конкретной задачи при условии интеграции с другими сотрудниками.

Отметим социально-психологические методы развития персонала, которые мы используем в работе:

- создание благоприятных условий в коллективе: жизнерадостность, оптимизм;
- доброжелательность и объективность оценки работы сотрудников;
- творческая атмосфера в коллективе;
- высокая степень взаимопомощи.

Перечислим некоторые направления работы Центра карьерного развития, направленные на повышение эффективности управления персоналом:

- Освоение приемов конструктивного решения конфликтных ситуаций, приемов тайм-менеджмента, стресс-менеджмента, управление имиджем, знакомство с искусством убеждения и продуктивного общения.

- Повышение коммуникативной компетентности, совершенствование умения бесконфликтного общения между сотрудниками разного звена.

- Освоение приемов решения личностных конфликтов, умение противостоять профессиональному выгоранию.

- Проведение тренингов.

«Навыки профессиональной и личной эффективности»

«Использование виртуального пространства для решения задач в команде»

«Упражнения, вырабатывающие полезные навыки в разных коммуникативных ситуациях»

«Как сохранить здоровье и не сгореть на работе»

«Приемы эффективной самопрезентации в команде»

«Демонстрация портфолио профессиональных достижений»

Деловая игра «Роль начальника в повышении степени самоконтроля подчиненных»

Ситуационно-ролевая игра «Меня не замечают»

Деловая игра «Наблюдение за профессиональным ростом коллеги»

Большая роль отводится **совершенствованию системы мотивации персонала**, которая понимается нами как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Формирование единства мотивации у членов коллектива – **одна из приоритетных задач Центра карьерного развития ТУЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА (ТИЭИ).**

В системе мотивации сотрудников большую роль играет стимулирование их творческой инициативы, создание условий саморазвития.

Центр карьерного развития активно практикует **коучинг** как стиль управления, подразумевающий особые взаимоотношения между руководителями и подчиненными, когда роль коуча (тренера) выполняет руководитель или конкретный сотрудник, наделенный такими полномочиями. Он (руководитель) *помогает понять, в чем человек неэффективен, и вместе с ним находит способы преодоления трудностей в его работе.*

Взаимодействие коуча с подопечными происходит по определенному плану. В начале условленного этапа происходит установочная встреча, в ходе которой формулируются и обсуждаются перспективные цели сотрудника. Некоторые из них он не может поставить сам, поэтому коуч разъясняет планы образовательной организации и объясняет пути их реализации.

Наставник должен задать сотруднику правильное направление, помочь ему с принятием решений, подсказать, на что следует обратить внимание. Важно ненавязчиво отслеживать динамику работника, получая от него обратную связь. В этом случае большую роль играет рефлексия исполняющей стороны.

В конце определенного (намеченного) периода происходит итоговая встреча, в ходе которой обсуждаются результаты работы. Потом проходят круглые столы, где собираются руководители подразделения и оценивают каждого сотрудника. Сам сотрудник при этом не присутствует.

Задача коуча – представить своего подопечного в объективном свете и рассказать о его успехах и недостатках. Рекомендации о продвижении по службе и повышении зарплаты обычно дают по итогам таких заседаний.

Таким образом, Центр карьерного развития предоставляет каждому сотруднику возможности совершенствования личных качеств и профессиональных компетенций, поскольку это 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.

ПРО ТРЕНИНГИ

Тренинг (от английского train, что означает «воспитывать, развивать, обучать») — кратковременная форма активного обучения, во время прохождения которого происходит развитие знаний, умений, навыков, социальных установок и психологических приемов, а также применение и укрепление полученных знаний.

Корпоративный тренинг, или тренинг для персонала, используется сотрудниками Центра карьерного развития для формирования навыков сотрудников, укрепления управленческого взаимодействия, повышения эффективности деятельности вуза.

При этом чаще всего мы практикуем *деловые игры* и метод анализа практических ситуаций, так называемый *кейс-стадиз*.

Для того чтобы достичь необходимого результата, используется система тренингов, включающих эту форму обучения разных видов:

1. Тренинги, которые призваны выработать и улучшить уровень профессиональных навыков сотрудников.

2. Тренинги управления, которые помогают развить лидерские способности, умение строить команду, сплотить коллектив вокруг одной общей цели.

3. Тренинги успешной работы в команде, направленные на развитие коммуникативных навыков, умений эффективного общения в группе, нахождения альтернативных вариантов решения проблем и конфликтов в рабочем коллективе.

4. Тренинг тайм-менеджмента, который учит правильному планированию своего времени, благодаря чему рабочие задачи выполняются более продуктивно и в необходимый срок.

5. Психологические тренинги для персонала направлены на то, чтобы повысить самооценку членов группы, помочь людям обрести уверенность в себе, побороть свои страхи, комплексы, устранить тревожность. Совершая важные изменения в сознании участников, такие тренинги также способствуют их личностному и профессиональному росту.

Важно помнить, что результативность тренинга, эффективное выполнение всех поставленных перед ним задач зависит от четкого планирования, грамотного выбора целей, на которые тренинг будет ориентирован, обусловленных потребностями компании.

В ходе тренинга для персонала используются различные методики:

1. Метод кейса — выделение конкретной проблемной ситуации с последующим нахождением оптимальных путей ее решения.

2. Деловая игра — тренер моделирует возможные ситуации, на которые необходимо найти несколько подходящих вариантов возможного развития событий.

3. Ролевая игра — участники берут на себя разные роли и проигрывают определенные ситуации, которые могут возникать в трудовом процессе.

4. Групповая дискуссия, или консилиум, групповое обсуждение проблем, задач, вопросов для того, чтобы найти верное решение сообща.

5. Мозговой штурм — стимулирование развития креативности, творческого начала у членов группы.

Для получения обратной связи применяются контрольные упражнения, позволяющие определить уровень овладения необходимыми навыками и знаниями. Оценить, насколько результативно прошло обучение персонала, можно с помощью наблюдения непосредственного руководства «в поле», то есть за исполнением сотрудником своих трудовых обязанностей.

ПРИМЕР ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Суть метода. Деловая игра -- имитационный игровой метод активного обучения, предполагающий вовлечение в процесс группы людей или коллектива в целом. В деловых играх решения вырабатываются коллективно, коллективное мнение формируется и при защите решений собственной группы, а также при критике решений других групп.

В игре воссоздаются основные закономерности осуществления профессиональной деятельности на материале специально подобранных учебных ситуаций. Иными словами, процесс обучения максимально приближен к реальной практической деятельности руководителей и специалистов. Это достигается путем использования в деловых играх моделей реальных социально-экономических отношений.

Деловая игра «Голубой океан» на развитие стратегического мышления

Развивает умение нестандартно смотреть на проблемы и креативно подходить к их решению, способность видеть причины и последствия.

Целевая аудитория: руководители отделов

Количество участников: не менее 9

Время: 2-4 часа

Развиваемые компетенции:

- аналитика, системное и стратегическое мышление, навык принятия решений,
- лидерство и командное взаимодействие,
- креативность

Цели:

- развитие руководителей
- командообразование
- улучшение маркетинговой деятельности вуза

Деловая игра на стратегическое мышление

Участники работают в командах по 3 человека. Получив кейс, они должны разработать стратегию, найти «голубой океан» для компании в описанной ситуации и наметить поэтапный план мероприятий. В ходе разработки команды получают все новые вводные (порой неожиданные) данные и должны реагировать на происходящие изменения.

Разработанные участниками планы выносятся на всеобщее обсуждение – этап «Суд идей», в ходе которого каждой команде приходится защищать свои проекты и привлекать сторонников.

В обучающей (расширенной) версии заложены технологии стратегического планирования, управления изменениями, проектного менеджмента.

Также, в ходе этой деловой игры может быть рассмотрена ситуация компании и намечены направления дальнейшего развития.

Суть и основная концепция стратегии голубого океана в том, чтобы создать инновационный продукт или услугу, которая обеспечит Вам на рыночном пространстве голубой океан.

Каждая группа представляет, что она – единственная компания, имеющая клиентов определенной целевой аудитории. Поэтому нужно подробно описать принципы деятельности этой компании, которые позволяют только ей отвечать потребностям клиентов с помощью своего продукта или услуги.

Это и есть голубой океан: уникальный инновационный продукт и, как следствие, рынок без конкурентов.

Через какое-то время другие компании начинают предлагать те же услуги или продавать такой же продукт, но делают это дешевле, качественнее или быстрее. На этом рынке появляется конкуренция. Команды учатся действовать в условиях жесткой конкуренции.