

## Содержание:

# Введение

Существуют определенные стратегии построения карьеры и жизни, которые приводят к профессиональному успеху.

«Вхождение в кабинет». Как правило, профессионального успеха достигают люди, которые строят карьеру не только путем накопления специальных знаний, но и через вхождение в круг приближенных ведущего лидера, занимающего одну из важных позиций в данной сфере или отрасли. Таким лидером может быть президент компании или начальник сектора. Главное, чтобы он был достигаемым, а работник мог добиться положительной рекомендации и представления, а впоследствии у него возникли активные деловые взаимодействия.

Конечно, нужно быть преданным своему шефу, готовым к услугам и поддержке, не конфликтовать и «не тянуть одеяло на себя». Но за несколько лет такого служения и соблюдения правил игры новичок включается в систему деловых связей и набирает «записную книжку» собственных важных контактов.

Он перенимает образ жизни людей своего окружения, их стиль поведения и общения. От своего покровителя он получает своевременную помощь и бесценный опыт движения вверх. Он становится «своим», его признают и ценят. Он входит в «цепочки» взаимодействий, влияет на события и политику в данной организации. В любых условиях, - и в кризисных тоже, - при достижении определенного должного положения его приглашают или он самостоятельно переходит в другую организацию или профессиональную сферу. На новом месте он начинает с того, что создает уже свой «кабинет» соратников и единомышленников.

Итак, успешным становится человек, вошедший в систему деловых контактов, имеющий солидную «записную книжку». Обычно он обладает такими качествами, как доброжелательность и открытость для любого общения, умение поддерживать длительные деловые контакты без конфликтов в различных сферах и социальных слоях, начиная от рабочего и кончая министром. Он терпимо относится к людям и обладает личным обаянием. Он тонко чувствует конъюнктуру и в то же время он умеет быть преданным и надежным.

# 1. Роль системы восприятия в адаптации трудовой деятельности

В самом общем виде адаптация (лат. adapto-приспосаблию) - процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Термин "адаптация" чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Причины изменения условий трудовой деятельности многообразны: поступление на новое место работы, переход в другое подразделение, на новую должность, внедрение новых форм организации труда, его оплаты и т.д.

Поэтому в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Эта проблема в той или иной мере касается всех категорий работающих, но наиболее остро она стоит для молодых рабочих и молодых специалистов. Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда, смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации новый, более сложный характер. Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка: Межотраслевые методические рекомендации / НИИ труда - М.: 2007. - С. 26.

В процессе приспособления человека к производственной среде возникает немало вопросов: нужно ли принимать работнику среду как должное и всеми силами

приспосабливаться к ней или требовать изменения и самой среды, каковы пути и средства воздействия на человека и на среду, где критерии возможности и необходимости учета требований работника и т.д. Поэтому следует различать активную адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить), и пассивную, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Наиболее эффективной представляется адаптация как процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управляющего воздействия и использования различных средств (организационных, технических, социально-психологических и т.п.).

Составляющие (компоненты) производственной среды как объекта адаптации весьма многообразны. Среди них можно выделить: условия труда и его организацию, оплату труда и формы материального стимулирования, содержание труда, жесткость норм, психологический климат в коллективе и т.д. Некоторыми исследователями выделяются также факторы непроизводственной сферы предприятия (адаптация к бытовым условиям, внепроизводственному общению с коллективом, организация досуга на предприятии).

Производственную адаптацию, как сложное явление, можно рассматривать с различных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную, социально-психологическую ее стороны.

Каждая из них имеет свой объект, свои целевые задачи, показатели эффективности.

Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Профессиональная адаптация - полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Среди составляющих производственной среды, к которым нужно адаптироваться работнику, наряду с такими, как условия и содержание труда, должностные обязанности, есть составляющие с социально-экономическим оттенком: организация труда, оплата труда и материальное стимулирование, социально-бытовая сфера предприятия, организация досуга работников и т.п. Неслучайно некоторые исследователи выделяют социально-экономический аспект производственной адаптации.

В решении кадровых проблем на предприятии важное значение имеют все разновидности производственной адаптации. Так, при формировании коллектива нужно учитывать, что сменяемость кадров или обратный показатель - закрепляемость рабочих на рабочих местах - во многом зависят от результатов адаптации. Неудовлетворенность ее результатами приводит к необоснованно высокой текучести, к повышенной заболеваемости, к другим негативным моментам, в том числе и экономического характера. Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы / НИИ труда - М.: 2005. - С. 52-53.

Профессиональная адаптация определяет сроки освоения новой профессии, что оказывает влияние на выбор кадровой политики (ориентация на набор работников со стороны или на перераспределение собственных), на длительность периода сохранения пониженных производственных показателей, свойственных неадаптированному работнику, периоду формирования трудового стереотипа. В ускорении процесса адаптации, снижении негативных моментов, ее сопровождающих, и состоит задача управления ею. Установление органичного взаимодействия человека и организации обеспечивает основу эффективного функционирования любого предприятия.

Первым шагом в этом направлении является процесс адаптации, т. е. приспособление потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, предъявляемым к нему организацией в соответствии с ее стратегическими целями.

В идеале, правильно осуществленный процесс адаптации должен привести:

- к уменьшению стартовых издержек за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ;
- сокращению текучести кадров;
- экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников;
- возникновению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижению тревожности и неуверенности.

Адаптация - процесс со сложной структурой, включающей следующие взаимосвязанные аспекты: организационный, социально-психологический, профессиональный. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления.

## **2. Мотивация трудовой деятельности**

Мотивация является одним из основных факторов, определяющих эффективность трудовой деятельности.

Мотивация - это побуждение себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Психологи выделяют два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация связана с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а развить свои умения и способности. Внешняя мотивация формируется под воздействием внешних факторов, таких, как условия оплаты труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя и т. п. Они оказывают сильное воздействие, но не обязательно длительное. Более эффективной является такая система факторов, которая будет оказывать влияние, как на внешнюю, так и на внутреннюю мотивацию.

Существует множество различных подходов к тому, как руководитель должен строить систему мотивации сотрудников. Одна из таких систем "мотивационная лестница" Маккинси. В основе её четыре ступени мотивации. Решающим фактором успеха в реализации программы мотивации является понимание того, что процесс возникновения мотивированности многоступенчатый. И изолированное использование отдельных его компонентов не может привести к успеху.

На первой ступени этой "лестницы" руководитель должен добиться того, чтобы каждый сотрудник идентифицировал себя с предприятием и его целями. Для этого он сам должен служить примером такой идентификации. Каждый сотрудник должен чувствовать сопричастность к делам фирмы, и цели работодателя должны быть и его собственными целями.

Вторым этапом согласно этой концепции является идентификация сотрудника с конкретными задачами. Если задачи оказываются "навязанными сверху", то результаты вряд ли окажутся хорошими. В этом случае работник не будет чувствовать их важности и большую часть времени потратит на то, чтобы убедить руководителя в их несостоятельности и нереальности. Для устранения этого недостатка предлагается совместная разработка промежуточных целей, которые должны отвечать требованиям, как важность и актуальность для всех, конкретность и простота измерения, достижимость с помощью имеющихся ресурсов; промежуточные цели должны привести к успеху уже через несколько недель и находить признание у всех сотрудников.

Третья ступень заключается в том, что каждый сотрудник должен быть уверен в своей способности решить данные задачи. Первой предпосылкой появления такой уверенности является признание сотрудниками поставленных целей с точки зрения их количественных показателей. На этом этапе также необходимо управление и руководство сотрудниками плюс контроль за ходом выполнения работы.

Заключительный этап «мотивационной лестницы» состоит в том, что работнику необходимо почувствовать успех. Успех - одна из потребностей, мотивирующих человека, поэтому важно дать человеку ощутить успех, свою причастность к нему и признание его заслуг со стороны руководства.

На этом этапе сотрудник получает внутреннее и внешнее вознаграждения. К внутренним вознаграждениям относят удовлетворение от выполненной работы, чувство собственной компетентности и самоуважения. Внешние вознаграждения, которые являются одной из причин внутренних, обеспечиваются руководителем.

Внешние вознаграждения непосредственно связаны с системой стимулирования, которая включает три уровня: признание заслуг сотрудника руководством, материальное стимулирование в зависимости от величины трудового вклада и возможность повышения по службе. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы - СПб.: Питер, 2006. - С. 148.

Участие в прибыли предприятия. В качестве инструмента материального стимулирования может также использоваться система участия работника в прибыли предприятия. Она предусматривает разделение между работниками и фирмой дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности труда, улучшения качества продукции. При этом всегда рассматривается производительность всего предприятия.

Существует несколько систем участия в разделении прибыли. Многие из них связаны не с конечными результатами деятельности предприятия, а с отдельными показателями, отражающими факторы повышения конкурентоспособности.

В качестве примера одной из таких систем участия в прибыли можно привести систему Рекера, разработанной в 50-х годах. Эта система базируется на премировании работников за повышение объема чистой продукции в расчете на единицу заработной платы и применяется на предприятиях капиталоемких отраслей. Применение данной системы предусматривает три этапа:

- 1) определение объема чистой продукции: из объема продаж вычитаются проценты за кредит, изменение товарных запасов, стоимость сырья и материалов, а также другие выплаты внешним организациям;
- 2) определяется стандарт Рекера, т.е. доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции (средняя величина за ряд лет). Этот стандарт устойчив во времени;
- 3) определяется объем премиального фонда: фактический объем условно чистой продукции умножается на стандарт Рекера и вычитается фактически выплаченная работникам заработная плата.

Сегодня мало кто сомневается, что мотивация трудовой деятельности, наряду с бизнес-идеей и персоналом, является одним из основных факторов успеха в бизнесе. И вместе с тем, существует огромное количество предприятий, где мотивация трудовой деятельности является неэффективной.

Отчасти это объясняется технологической сложностью решения этой проблемы, где штампы и копирование вряд ли приведут к результату. Система мотивации - это тот «костюм», который должен быть «сшит» исключительно по фигуре. Практика показывает, что действительно верные решения в этой области могут быть разработаны только менеджерами самой организации.

Ответ на вопрос, почему это так, кроется в самом понятии «система мотивации». База системы мотивации, ее фундамент - это состояние корпоративной этики. Иными словами, это наличие ценностей и норм поведения (утверждаемых руководством и разделяемых персоналом), ориентирующих сотрудников предприятия на корпоративные интересы. Такая корпоративная этика, назовем ее продуктивной, обеспечивает самый главный результат - лояльность сотрудников, их желание работать на благо организации, поддерживая друг друга и собственное руководство. Работа по созданию такой культуры проводится в рамках Программы TPS, когда менеджеры предприятия приходят к согласованным решениям по поводу миссии, главных ценностей и целей. Кроме того, в ходе этой работы происходит формирование норм поведения ориентирующих менеджеров на командное взаимодействие и достижение единых согласованных целей.

Другими важными элементами системы мотивации трудовой деятельности являются системы: деловой оценки, материального и нематериального стимулирования. Формирование этих систем не возможно без наличия:

- четкой и ясной, разделяемой менеджерами стратегии развития бизнеса;
- у менеджеров предприятия навыков командной работы;
- оптимальной структуры системы управления, формализованных бизнес-процессов и регламентированных рабочих мест. Егоршин А.П. Управление персоналом:

### **3. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу**

Иерархия потребностей А. Маслоу - это единственная сжатая, общая теория мотивации человека, годная для понимания не только текущего состояния общества, но для прошлого и будущего. Ее достоинства в том, что она пригодна для формирования, развития и функционирования не только индивида, но и крупных социальных групп и социальных институтов, анализа и прогноза ментальности и изменения ментальности различных сообществ и народов.

Порядок возникновения потребностей следующий:

- \* низшие потребности (физиологические): сон, еда и т.п.;
- \* потребность в безопасности;



- \* потребность в любви и принадлежности к группе;
- \* потребность в общении, уважении и самоуважении;
- \* потребность в самореализации.

Под потребностью в безопасности мы должны понимать потребность сохранения и продления устойчивого удовлетворения низших потребностей. Иначе говоря, если человек сыт и в тепле в текущий момент, но не имеет никого рядом и, ни рубля в кармане, ни знакомого в городе, или пребывает на необитаемом острове с куском хлеба и ведром воды, то он, прежде всего, подумает, чем будет обеспечен завтра. Он начнет искать воду, пропитание, кров на ночь и т.п. И его тревога не исчезнет, пока все проблемы, включая защиту от диких зверей или опасных людей, не будут решены на обозримое будущее.

Самореализацией у Маслоу именуется все то, что захочет делать человек, устойчиво имея все предыдущее в окружающем его обществе. Но Маслоу под этим понимает более конкретно заботу состоявшегося на низших уровнях человека о своем развитии, становлении, совершенствовании. Психология и педагогика.- М.: РИУ - РГТК «Тантал», 2004.- С. 71

Итак, в системе потребностей Маслоу по мере удовлетворения текущих потребностей в процессе деятельности индивидов возникают новые потребности более высокого уровня. Ведущая потребность формируется по факту относительно полного удовлетворения совокупности предыдущих потребностей у личности.

В своей структуре система включает и чисто биологические и потребности, и потребности, считающиеся в современной социологии исключительной прерогативой социального мира, такие как потребности статусные (уважения) и самореализации, эстетические потребности. Система является гибкой. При неудовлетворении более низких потребностей индивид возвращается к процессам их удовлетворения, временно опускаясь к низшей части своего бытия. Часть потребностей может служить целью или средством (инструментом) для обеспечения других потребностей. Иногда одно и то же действие (даже удовлетворение потребности) может выполнять функцию (быть инструментом) для удовлетворения другой потребности более высокого или низкого уровня.

Маслоу рассматривает потребности как стремления, возникающие подсознательно, но также допускает, что в рамках очередной актуальной потребности индивид может осознавать ее в виде интереса и, используя установки, действует

целенаправленно. Часть действий вообще может не определяться потребностями.

Все (длительные или устойчивые с детства) отклонения от порядка реализации потребностей и удовлетворение высших при неудовлетворенных низших потребностях рассматриваются в теории Маслоу как патологические состояния.

Потребности от низших до потребностей общения и уважения у Маслоу именуется депривационными или «дефицитарными». Это означает, что человек ощущает недостаток тех или иных факторов как некоторый недостаток, отсутствие или пустоту, которые могут быть восполнены извне, и которые восполняются появлением таких факторов в достаточном количестве. Это физиологические или витальные (жизненные) потребности, безопасности, принадлежности и любви, общения и уважения. При этом у Маслоу не все физиологические потребности относятся к дефицитарным. К ним не относятся потребности вывода экскрементов, потребность в сексе, потребности в сне и отдыхе. Однако и в этом случае дефицит одних веществ и избыток других как польза освобождения от них (будь то сперма, половое возбуждение или экскременты) суть проблемы одного рода - их удобнее было бы именовать потребностями материального, энергетического и социального дискомфорта (как несоответствия). Эти потребности обеспечивают равновесие и самозащиту, или иначе равновесие и стабильное статическое состояние индивида. С позиции науки дефицитарные потребности описаны до Маслоу.

У Маслоу вторая группа потребностей - потребности развития и самосовершенствования - могут запускаться при удовлетворении в основном низшей дефицитарной группы потребностей.

Открыв свою систему, Маслоу смотрит в будущее, пренебрегая прошлым и до некоторой степени настоящим значительной части человечества. Оправдание для президента Американской психологической ассоциации вполне достойное. В сытом обществе и следует смотреть в будущее, искать пути развития личности. Все внимание автора направлено на актуализацию личности, подложкой которой являются по необходимости дефицитарные потребности - потребности нехватки средств выживания.

Существенно отметить утверждения Маслоу, что потребности развития возникают не у всех индивидов. Объяснение автора теории состоит в том, что большинство индивидов не удовлетворяют до конца дефицитарные потребности. Если даже для США времен середины XX-го века это решение или объяснение можно было принять с доверием, то для начала XXI-го века, в случае США, в это верится с

трудом. По теории Маслоу и ныне потребности развития удовлетворяет ничтожная часть общества. Это положение противоречит представлению о том, что общество в США хорошо обеспечено, а с другой стороны, что, как сказал Маслоу, все органы человека стремятся быть задействованы и «стремятся функционировать», см. выше. Так что творчеством в состоятельном обществе должны были бы заниматься очень многие люди. Новую собственную трактовку высших потребностей, которая дает объяснение комплексу потребностей развития, дает автор данной работы ниже.

В поздней редакции потребность самореализации представлена как труд над собой, но получает в некоторых чужих интерпретациях эгоистический акцент только самосовершенствования, что отмечено, например, у О'Шонесси, хотя истинный смысл потребности в контексте исследований А. Маслоу, и также у П. Сорокина, теорию которого мы изложим позже - это потребность творческого труда как смысла и радости жизни. То, что именно это имел в виду Маслоу и во второй версии, но был неверно понят читателями, доказывается материалом полевых исследований Маслоу - анализом биографий работников науки и искусства.

В версии 70-го года Маслоу назвал все потребности в системе «базовыми». Более того, он увидел в базовых потребностях, описанных им в теории иерархии, физиологическую основу.

Однако позже и в настоящее время базовыми часто именуют только потребности от физиологических до уважения и самоуважения включительно. Высшую потребность вместе с новыми когнитивными (познания) и эстетическими потребностями в системе Маслоу именуют метапотребностями (психологическими потребностями - когнитивными и эстетическими и потребностями самореализации). Сам Абрахам Маслоу в его Z-теории 1969 года представил дальнейшее развитие теории потребностей. Над иерархией потребностей, в том числе, над самоактуализацией, которая у Маслоу находится в вершине системы, существуют, могут существовать, дополнительные высшие потребности, носящие специфический индивидуальный характер. Здесь Маслоу полемизирует с современником МакГрегором и с его теорией X (скучные дефицитарного типа люди, избегающие усилий и труда) и теорией Y (оптимистические творческие люди, жаждущие проявить себя в активности и достижениях). Маслоу ставит теорию X и Y в параллель со своими уровнями, где Y - потребность самоутверждения, и поднимает планку еще выше - до уровня Z.

## 4. Проблемы руководства и лидерства в организации

Важной для понимания специфики управленческого труда является проблема лидерства в организации. В самом широком смысле лидер - это представитель, доверенное лицо, выразитель основных интересов и ценностей группы. В современной управленческой литературе часто используется и другое понятие - лидер организации, рассматриваемый как «человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство; это «человек, играющий в группе ключевую роль в отношении направления, контроля и изменения деятельности других членов группы по достижению групповых целей»

· Согласно Д. Мак-Грегору, лидерство определяется:

о характеристиками самого лидера;

о позициями, потребностями и прочими характеристиками его последователей;

о характеристиками организации (ее целями, структурой);

о социальной, экономической и политической средой

При этом сразу же обнаруживается проблема, которая выражается в том, что не всегда хороший лидер может быть успешным руководителем, т.к. он перестает быть «доверенным лицом группы», он превращается для рядовых членов группы из «своего» в «чужого». В современной литературе лидера все больше отождествляют с главным действующим лицом (руководителем) организации, а менеджера - со средними и низовыми (технологическими) управленческими звеньями.

· Можно выделить следующее соотношение функций менеджера и лидера:

о лидер определяет направление движения, менеджер разрабатывает план и график продвижения в избранном направлении;

о лидер воодушевляет, мотивирует персонал, менеджер следит за исполнительностью людей и соблюдением требований к выполняемой работе;

о лидер поощряет людей в исполнении плана, менеджер следит за достижением промежуточных целей;

о лидер, оценив качество полученного результата, начинает планировать получение нового, менеджер оформляет полученный результат, добивается получения на его основе дополнительных преимуществ

В итоге получается, что лидер все больше ассоциируется в сознании людей с самой фирмой. Лидер все больше превращается во вдохновителя масс на те или иные действия. При этом речь идет не только о массах работников, но и массах потенциальных покупателей, для которых имя такого руководителя-вождя все больше связывается с теми или иными товарами. Получается, что чем престижнее (популярнее) лидер-вождь, тем престижнее и покупаемые вещи, и/или наоборот. Так или иначе, но покупатели, ориентирующиеся на престижные фирмы (и соответствующие вещи), в какой-то степени реализуют свое понимание собственного достоинства. С другой стороны, и фирмы, очаровывающие все большее число потенциальных покупателей, также реализуют уже свое представление о достоинстве, связанное с расширением своей «паствы». Недаром еще Б. Шоу остроумно заметил, что «искусство управления заключается в организации идолопоклонничества». Шлендер П.Э. Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Юнити-ДАНА, 2005. - С. 104.

Важную роль в анализе труда в организациях играют стили управленческой деятельности. Традиционно выделяются следующие основные стили управления (по К. Левину): авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (попустительский) и смешанный (гибкий, комбинированный). При этом важно использовать стили в зависимости от уровня развития коллектива. Например, при низком уровне развития коллектива - авторитарный стиль, но по отношению к «сознательным» членам - лучше демократический или даже либеральный стиль. Таким образом, вопрос о том, какой стиль «лучше» или «хуже» просто теряет смысл.

· Важную роль при анализе управленческого труда играет учет такого фактора, как власть. Выделяются разные варианты власти в организации

о власть, основанная на принуждении (влияние через страх);

о власть, основанная на вознаграждении (влияние через «положительное подкрепление»);

о экспертная власть (основана на вере исполнителя в своего руководителя, который «знает, как надо»);

о эталонная власть (власть примера, «харизматическая» власть);

о законная власть, или традиционная власть (исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать определенные приказы).

При этом важно понимать, что часто подчиненные не мыслят себе взаимоотношений в организации без того или иного варианта власти. Важнейшей задачей эффективного руководителя является выбор оптимального для данного коллектива (или для конкретных людей) варианта власти.

Существенной для анализа управленческого труда является проблема индивидуального стиля управленческой деятельности.

Как отмечал В.С. Мерлин, «стиль выбирается не только потому, что он успешнее, но и потому, что он приносит большее эмоциональное удовлетворение

· Р. Блейк и Д. Моутон выделяют следующие варианты индивидуального стиля управленческой деятельности:

о стиль, максимально ориентированный на задачу и минимально - на людей;

о стиль, максимально ориентированный на людей и минимально - на задачу;

о стиль с минимальной ориентацией, как на людей, так и на задачу (руководитель стремится сохранить формальный статус, чтобы не выступить нарушителем спокойствия);

о стиль, отражающий среднюю степень заинтересованности в людях и в деле (обычно такой руководитель ориентируется на коллегиальное принятие решений);

о стиль, характеризующийся максимальной заинтересованностью в людях при максимальной направленности на задачу;

о оппортунизм, олицетворяющийся изменчивой комбинацией стилей, ориентированных на удовлетворение сугубо эгоцентрических потребностей;

о патернализм, где ведущими оказываются мотивы поддержания, приобретения высокого статуса в неформальной и во внеформальной подструктурах.

В связи с этим возникает проблема выбора и формирования своего стиля. Проблема осложняется тем, что для успешной должностной (вертикальной) карьеры управленца нужно быть способным работать в так называемых "управленческих

командах". А это означает, что степень творчества многих руководящих работников сильно ограничена необходимостью "вписываться" в формальные (и особенно во внеформальные) взаимоотношения, царящие во многих таких "управленческих командах". Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы// Человек и труд - 2003. - №8. - С.73.

К счастью, не все руководящие работники сталкиваются с необходимостью построения успешной карьеры именно таким образом. К счастью, есть начальники, достаточно независимые, ответственные и творческие. При этом вырисовывается даже интересная закономерность: чем ближе такой начальник к более важным и влиятельным руководителям, тем больше он «на виду» и тем меньше у него реальной самостоятельности (хотя формальной власти может быть предостаточно). И наоборот, чем дальше начальник от вышестоящего руководства, тем меньше его можно "поучать" и «контролировать» и тем больше он сам отвечает за свою работу и за своих подчиненных.

## **5. Стратегии построения профессиональной карьеры**

Существуют различия в степени изученности Я-концепции и профессиональной Я-концепции. Круг понятий, используемых при определении профессиональной Я-концепции значительно уже, чем при определении общей Я-концепции. Область проявления профессиональной Я-концепции как сферы жизнедеятельности более конкретизирована и рассматривается в контексте профессионального развития и становления субъекта деятельности. В связи с этим, мы определяем профессиональную Я-концепцию как специфически организованную систему, осмысленную и актуализированную в связи с профессией под влиянием субъективных или объективных факторов, включающую в себя совокупность представлений о себе и о своих профессиональных качествах, сопряженную с их эмоциональной оценкой.

Структурное строение Я-концепции и профессиональной Я-концепции сходное, различаются их субъекты-носители. Если Я-концепция относится к личности в целом, то профессиональная Я-концепция относится к личности как субъекту профессиональной деятельности. Строение Я-концепции представлено тремя компонентами: когнитивным, аффективно-оценочным и поведенческим. Они изучены неравнозначно. Наиболее изучен когнитивный компонент, который

образован из представлений индивида о самом себе, выраженных в вербальной форме. Менее изучен эмоционально-оценочный компонент Я-концепции, включающий в себя две подструктуры: 1) аффективно-оценочную и 2) систему эмоционально-ценностного самоотношения (к которой относится и так называемая глобальная самооценка, определяющая модальность отношения человека к себе). Еще в меньшей степени изучен поведенческий компонент, под которым подразумевается: 1) интенция, готовность к действиям; 2) реальные действия; 3) поведение в целом или 4) саморегуляция поведения. Первые два компонента Я-концепции методически исследуются отдельно от поведенческого компонента. В традиционно организованных исследованиях Я-концепция изучается с помощью заданных исследователем утверждений, списков качеств, также привлекаются отдельные методики, основанные на самовоспитании, проективные методики. Полученные таким образом данные позволяют раскрыть в структурном плане когнитивный компонент, отражающий знания, представления человека о себе, и эмоционально-оценочный, отражающий отношение к содержанию знаний, представлений. Методов для исследования поведенческого компонента Я-концепции в литературе не представлено. Его интенциональный аспект лишь косвенно отмечается при исследовании самоотношения как уровень внутренних действий в адрес самого себя или готовность к таким действиям. А остальные три аспекта (действия, поведение и саморегуляция) изучаются вне рамок Я-концепции. Таким образом, налицо дефицит в исследованности поведенческого компонента Я-концепции. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.- Нижний Новгород: НИМБ, 2003. - С. 421.

Мы считаем, что поведенческий компонент профессиональной Я-концепции непосредственно формируется на основе когнитивного и эмоционально-оценочного компонентов и представляет собой совокупность действий и установок на эти действия по отношению к личности и ее профессиональному становлению. Содержательно поведенческий компонент профессиональной Я-концепции представлен стратегиями построения профессиональной карьеры.

Под профессиональной карьерой мы понимаем индивидуальный жизненный путь человека в определенных видах профессиональной деятельности, потенциально связанный с прохождением последовательности должностей, с образом жизни, реализующий призвание человека, предполагающий обогащение опытом и развитие субъекта и ведущий к достижениям и социальному призванию.

В концепциях профессионального становления личности подчеркивается тот факт, что субъект может выступать и автором своей карьеры и ее объектом. Существуют



разные критерии классификации карьер, а следовательно, и стратегий их построения. Они могут быть поделены на объективные и на субъективные. Объективные критерии связаны с отражением реально ставшей карьеры. К ним относятся: продвижение по службе, достижение определенного социального статуса, число смен мест и видов работ. Субъективные критерии связаны с ценностными представлениями субъекта о своей карьере с его пожеланиями относительно того, как она будет складываться в дальнейшем.

Проанализировав концепции способов жизни и профессионального становления субъекта, мы выделили основные измерения, с помощью которых анализируется объект, способ, авторство и направленность профессионального развития и становления личности. Первое измерение отражает становление реальных качеств субъекта и его представлений об этих качествах, которые являются объектом развития. Второе измерение носит преобразовательный характер и отражает степень затраченных человеком усилий для регуляции деятельности и достижения результата, что определяется в крайних формах как активность или пассивность. Третье измерение отражает авторство профессионального становления, которое либо приписывается человеку (субъекту деятельности), либо локализуется вовне (человек выступает объектом деятельности). В четвертом измерении выделяется три вектора предметной направленности стратегий: на себя, на других и на условия деятельности.

На наш взгляд, стратегия построения карьеры как содержание поведенческого компонента профессиональной Я-концепции, представляет собой специфическую систему действий, предназначенных для адаптации или развития самой карьеры и человека в ней и направленных на преобразование себя, преобразование других людей, изменение условий и содержания профессиональной деятельности для достижения карьерных целей. Таким образом, мы предлагаем критерии, по которым стратегии могут быть конкретизированы в определенных формах. Форма стратегии - это реализуемая субъектом при построении карьеры система действий, направленная преимущественно на: 1) преобразование себя; 2) преобразование других или 3) преобразование профессиональной деятельности (ее предмета, средств, условий и задач). Конкретные формы стратегии, направленные на преобразование себя, мы представляем как: адаптация, стагнация и развитие. На преобразование других людей - как: манипуляция и сотрудничество. Направленные на преобразование профессиональной деятельности стратегии выражены в формах: стабилизация и новаторство. Такое измерение как "пассивность-активность" - является сквозным и прослеживается во всех формах стратегии.

Измерение "субъектность-объектность" может являться специфическим для "развития" и неспецифическим для "адаптации". Критерий "реальные и воображаемые качества" необходим для фиксации изменений поведенческого компонента, он отражает влияние когнитивного и эмоционально-оценочного компонентов профессиональной Я-концепции на ее поведенческий компонент.

Методическая процедура может быть направлена на разработку критериев: адаптация и развитие - как двух стратегий построения карьеры. Адаптация - стремление человека сохранить условия профессиональной деятельности, которую он подчиняет внешним обстоятельствам, путем выполнения предписанных правил и норм. Развитие - стремление человека к качественному изменению, преобразованию профессиональной деятельности и себя в ней. Критериями для определения вида стратегии являются: стаж работы, реальные достижения (соотношения поставленных целей и реально достигнутых целей). Задача дальнейшего исследования изучить соответствие определенных стратегий построения карьеры, представляющие собой содержание поведенческого компонента профессиональной Я-концепции, тем или иным соотношениям общей Я-концепции и профессиональной Я-концепции по их когнитивным и эмоционально-оценочным компонентам.

## **6. Понятие профессионального отбора**

Профессиональный отбор работников можно рассматривать как ориентацию и повышение квалификации работников - т.е. процесс, направленный на то, чтобы обеспечить их необходимой информацией, навыками, пониманием целей и задач предприятия. Ориентация облегчает поиски верного направления действий работника, способствует более быстрой адаптации работников в организации.

Большинство новых работников часто представляют свою предстоящую деятельность слишком формально и поверхностно: при поступлении на работу у них остается ряд открытых проблем, разрешить которые они могут на основе своевременно обеспеченной профессиональной ориентации. Ориентация - это деятельность по введению работников в курс их задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами. Попадая на новое место работы человек, часто чувствует себя одиноко и дискомфортно. Он обычно не знает, кому и что говорить или даже где ему находится. Новизна для него означает незнание того, чего следует ожидать, необходимость мириться с большими

жизненными изменениями, неуверенность в будущем. Пройдет время, прежде чем новичок научиться ориентироваться в работе. Первые несколько дней являются решающими, помогающими ему встать на верный путь, выработать позитивное отношение, обрести хорошее самочувствие. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы// Человек и труд - 2003. - №8. - С.74.

Профессиональный отбор - это специализированная процедура изучения и вероятностной оценки пригодности людей к овладению специальностью, достижению требуемого уровня мастерства и успешному выполнению профессиональных обязанностей в типовых и специфически затрудненных условиях. В профессиональном отборе выделяются четыре стороны, или компонента: медицинский, физиологический, педагогический и психологический. Шлендер П.Э. Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Юнити-ДАНА, 2005. - С. 111.

Таким образом, по своей сути и критериям оценка эффективности П. о. является социально-экономическим мероприятием, а по методам - медико-биологическим и психолого-педагогическим.

Сущностью психологического компонента профессионального отбора, равно как и его теоретической основой, являются диагностика и прогнозирование способностей. По этой причине, в частности, понятия «Профессиональный отбор» и «психологический отбор» часто отождествляются. Психологический отбор целесообразно рассматривать как процесс и как систему. Основными этапами процесса психологического отбора являются: извлечение и первичная обработка необходимой исходной диагностической информации; формулирование прогнозов способности к данному виду профессиональной деятельности и оценка предполагаемого уровня пригодности обследуемых; верификация прогнозов на основе данных о фактической эффективности профессиональной деятельности отобранных лиц. Система психологического отбора должна включать обоснованный и экспериментально проверенный комплекс социальных диагностических методик, необходимых технических средств и стандартизованную процедуру обследования; приемы обобщения, интерпретации исходной диагностической информации и составления прогнозов; показатели профессиональной эффективности и критерии оценки успешности деятельности; логические и математические аппараты верификации прогнозов.

Основным принципом использования в системах психологического отбора существующих диагностических методик и конструирования новых должна быть их

нацеленность на диагностику ведущих наиболее устойчивых компонентов изучаемой способности в их структурной и функциональной взаимосвязи. Получение информации социально-психологического порядка, характеризующей ценностные ориентации личности, мотивационную стабильность выбора профессии, личностные черты и особенности жизненного опыта, существенно расширяет возможности личностно-структурного и динамического анализа всей совокупности информации и тем самым позволяет повысить степень вероятности и надежности прогнозов.

Минимальным условием, определяющим практическую целесообразность психологического отбора, является наличие доказанной его социально-экономической необходимости; обоснованной и апробированной системы отбора; подготовленных и имеющих опыт проведения отбора специалистов определенного профиля.

Профессиональная ориентация - это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Указанная выше общая цель включает ряд задач, носящих более конкретный характер. К ним можно отнести:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Основными формами профориентационной работы является: профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде; профессиональная информация; профессиональная консультация.

Профессиональное просвещение - это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

Профессиональная информация - система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Профессиональная консультация - это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Управление профессиональной ориентацией строится через формирование и развитие системы органов управления различного уровня. Общую координацию профориентационной работы осуществляют Министерство - образования РФ, Министерство труда РФ. На региональном и местном уровнях профориентационную работу проводят учебные заведения, центры занятости, центры профориентации. В реализации основных форм профориентационной работы им помогают организации, являющиеся главными потребителями результатов профориентации.

## **7. Задачи профессионального обучения**

Профессиональное обучение как неотъемлемый элемент государственной политики в области развития человеческих ресурсов выполняет широкие экономические и социальные функции: в экономическом аспекте - воспроизводство квалифицированной рабочей силы, повышение профессиональной мобильности кадров, в социальном - повышение статусно-профессионального положения гражданина в обществе, его конкурентоспособности на рынке труда, что рассматривается как основное средство защиты от безработицы.

Важнейшей проблемой является повышение качества рабочей силы на рынке труда, принятие ряда превентивных мер по содействию органам образования в структурной перестройке подготовки кадров, с тем, чтобы профессии, получаемые в образовательных учреждениях, в большей степени были востребованы на рынке труда.

Практика, накопленный органами службы занятости опыт наглядно показывают, что профессиональное обучение безработных граждан и незанятого населения стало важным фактором активной политики содействия занятости населения и вносит свой весомый вклад в развитие рыночной экономики, повышение качества кадрового потенциала, обеспечение занятости. Психология и педагогика.- М.: РИУ - РГТК «Тантал», 2004.- С. 38.

Прежде всего, обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (внутризаводское обучение). Во внезаводском обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

- подготовку новых рабочих;
- переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется, прежде всего, в организации повышения их квалификации.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, всегда конкретно, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы, не требует больших расходов на обучение, сокращает период адаптации работника. В процессе обучения

используются такие методы, как работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Обучение на рабочем месте характерно, прежде всего, для рабочих и простых должностей служащих.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы соответствуют, как правило, теоретической направленности обучения - это лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы, в том числе и на базе ПЭВМ, обмен опытом и др.

Обучение вне рабочего места характерно для всех категорий работников, но в большей мере для руководителей, специалистов и служащих.

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации - важное звено в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Действительно, меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

Раньше предприятиям и организациям ежегодно доводились задания по подготовке и переподготовке кадров, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы,

задания по ее расширению и т.п. В настоящее время все виды обучения предприятия осуществляются самостоятельно независимо от каких-либо других органов управления, что имеет свои как положительные, так и отрицательные моменты.

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего, это связано с ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионально-технического образования и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой - предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области обучения персонала:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством. Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве.



## **Понятие профессионального отбора**

Профессиональный отбор работников можно рассматривать как ориентацию и повышение квалификации работников - т.е. процесс, направленный на то, чтобы обеспечить их необходимой информацией, навыками, пониманием целей и задач предприятия. Ориентация облегчает поиски верного направления действий работника, способствует более быстрой адаптации работников в организации.

Большинство новых работников часто представляют свою предстоящую деятельность слишком формально и поверхностно: при поступлении на работу у них остается ряд открытых проблем, разрешить которые они могут на основе своевременно обеспеченной профессиональной ориентации. Ориентация - это деятельность по введению работников в курс их задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами. Попадая на новое место работы человек, часто чувствует себя одиноко и дискомфортно. Он обычно не знает, кому и что говорить или даже где ему находится. Новизна для него означает незнание того, чего следует ожидать, необходимость мириться с большими жизненными изменениями, неуверенность в будущем. Пройдет время, прежде чем новичок научится ориентироваться в работе. Первые несколько дней являются решающими, помогающими ему встать на верный путь, выработать позитивное отношение, обрести хорошее самочувствие. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы// Человек и труд - 2003. - №8. - С.74.

Профессиональный отбор - это специализированная процедура изучения и вероятностной оценки пригодности людей к овладению специальностью, достижению требуемого уровня мастерства и успешному выполнению профессиональных обязанностей в типовых и специфически затрудненных условиях. В профессиональном отборе выделяются четыре стороны, или компонента: медицинский, физиологический, педагогический и психологический. Шлендер П.Э. Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Юнити-ДАНА, 2005. - С. 111.

Таким образом, по своей сути и критериям оценка эффективности П. о. является социально-экономическим мероприятием, а по методам - медико-биологическим и психолого-педагогическим.

Сущностью психологического компонента профессионального отбора, равно как и его теоретической основой, являются диагностика и прогнозирование способностей. По этой причине, в частности, понятия «Профессиональный отбор» и

«психологический отбор» часто отождествляются. Психологический отбор целесообразно рассматривать как процесс и как систему. Основными этапами процесса психологического отбора являются: извлечение и первичная обработка необходимой исходной диагностической информации; формулирование прогнозов способности к данному виду профессиональной деятельности и оценка предполагаемого уровня пригодности обследуемых; верификация прогнозов на основе данных о фактической эффективности профессиональной деятельности отобранных лиц. Система психологического отбора должна включать обоснованный и экспериментально проверенный комплекс социальных диагностических методик, необходимых технических средств и стандартизованную процедуру обследования; приемы обобщения, интерпретации исходной диагностической информации и составления прогнозов; показатели профессиональной эффективности и критерии оценки успешности деятельности; логические и математические аппараты верификации прогнозов.

Основным принципом использования в системах психологического отбора существующих диагностических методик и конструирования новых должна быть их нацеленность на диагностику ведущих наиболее устойчивых компонентов изучаемой способности в их структурной и функциональной взаимосвязи. Получение информации социально-психологического порядка, характеризующей ценностные ориентации личности, мотивационную стабильность выбора профессии, личностные черты и особенности жизненного опыта, существенно расширяет возможности личностно-структурного и динамического анализа всей совокупности информации и тем самым позволяет повысить степень вероятности и надежности прогнозов.

Минимальным условием, определяющим практическую целесообразность психологического отбора, является наличие доказанной его социально-экономической необходимости; обоснованной и апробированной системы отбора; подготовленных и имеющих опыт проведения отбора специалистов определенного профиля.

Профессиональная ориентация - это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии,

специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Указанная выше общая цель включает ряд задач, носящих более конкретный характер. К ним можно отнести:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Основными формами профориентационной работы является: профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде; профессиональная информация; профессиональная консультация.

Профессиональное просвещение - это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

Профессиональная информация - система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Профессиональная консультация - это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Управление профессиональной ориентацией строится через формирование и развитие системы органов управления различного уровня. Общую координацию профориентационной работы осуществляют Министерство - образования РФ,

Министерство труда РФ. На региональном и местном уровнях профориентационную работу проводят учебные заведения, центры занятости, центры профориентации. В реализации основных форм профориентационной работы им помогают организации, являющиеся главными потребителями результатов профориентации. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.- Нижний Новгород: НИМБ, 2003. - С. 527.

## **Задачи профессионального обучения**

Профессиональное обучение как неотъемлемый элемент государственной политики в области развития человеческих ресурсов выполняет широкие экономические и социальные функции: в экономическом аспекте - воспроизводство квалифицированной рабочей силы, повышение профессиональной мобильности кадров, в социальном - повышение статусно-профессионального положения гражданина в обществе, его конкурентоспособности на рынке труда, что рассматривается как основное средство защиты от безработицы.

Важнейшей проблемой является повышение качества рабочей силы на рынке труда, принятие ряда превентивных мер по содействию органам образования в структурной перестройке подготовки кадров, с тем, чтобы профессии, получаемые в образовательных учреждениях, в большей степени были востребованы на рынке труда.

Практика, накопленный органами службы занятости опыт наглядно показывают, что профессиональное обучение безработных граждан и незанятого населения стало важным фактором активной политики содействия занятости населения и вносит свой весомый вклад в развитие рыночной экономики, повышение качества кадрового потенциала, обеспечение занятости. Психология и педагогика.- М.: РИУ - РГТК «Тантал», 2004.- С. 38.

Прежде всего, обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (внутризаводское обучение). Во внезаводском обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального

мастерства.

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

- подготовку новых рабочих;
- переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется, прежде всего, в организации повышения их квалификации.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, всегда конкретно, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы, не требует больших расходов на обучение, сокращает период адаптации работника. В процессе обучения используются такие методы, как работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Обучение на рабочем месте характерно, прежде всего, для рабочих и простых должностей служащих.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы соответствуют, как правило, теоретической направленности обучения - это лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы, в том числе и на базе ПЭВМ, обмен опытом и др.

Обучение вне рабочего места характерно для всех категорий работников, но в большей мере для руководителей, специалистов и служащих.

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);

- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации - важное звено в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Действительно, меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

Раньше предприятиям и организациям ежегодно доводились задания по подготовке и переподготовке кадров, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы, задания по ее расширению и т.п. В настоящее время все виды обучения предприятия осуществляются самостоятельно независимо от каких-либо других органов управления, что имеет свои как положительные, так и отрицательные моменты.

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего, это связано с ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионально-технического образования и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой - предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями производства и

ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области обучения персонала:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством. Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы / НИИ труда - М.: 2003. - С. 52.

## **Заключение.**

В настоящее время эффективное управление персоналом является одной из важнейших задач для любой организации. Сотрудники организации, их знания, навыки и опыт, едва ли не самый главный источник повышения эффективности и снижения издержек организации. Системы оплаты труда на основе компетентности персонала, качества и своевременности выполнения сотрудниками задач, необходимы для развития организации в условиях высокой конкуренции.

В современных условиях существенно возрастает роль человеческого фактора в успешности функционирования любой экономической структуры. В связи с этим, актуализируется необходимость в современном психологическом обеспечении профессиональной деятельности.

Развитие познавательных процессов и способностей во многом определяет успешность обучения и профессиональной деятельности. Знание уровня актуального развития познавательных процессов и способностей необходимо для профессионального отбора, подбора персонала, оценки персонала и формирования резерва, профконсультации, профориентации, профинформации.

Важное значение для успешности обучения и оптимизации профессиональной деятельности имеет учет индивидуальных личностных особенностей. Знание индивидуальных личностных особенностей необходимо для профессионального отбора, подбора персонала, оценки персонала и формирования резерва, профконсультации, профориентации, профинформации.

## **Список литературы.**

1. Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка: Межотраслевые методические рекомендации / НИИ труда - М.: 2007. - С. 26.
2. Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы / НИИ труда - М.: 2005. - С. 51-60.
3. Данилов Л.М. Социологическое исследование процесса переподготовки рабочих кадров // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы / НИИ труда - М.: 2003. - С. 40-41.
4. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы// Человек и труд - 2003. - №8. - С. 72-75.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.- Нижний Новгород: НИМБ, 2003. - 720 с.
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы - СПб.: Питер, 2006. - 512 с.
7. Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы / НИИ труда - М.: 2003. - С. 52.
8. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Евразия, 2005 - 478 с.
9. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. - М.: МТ Пресс, 1979. - 420 с.
10. Психология и педагогика.- М.: РИУ - РГТК «Тантал», 2004.- 104с.
11. Ряковский С.М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология //Справочник по управлению персоналом - 2005. - №2. - С. 22-24.



12. Шлендер П.Э. Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Юнити-ДАНА, 2005. - 320 с.