Федеральное агентство по образования

Государственное образовательное учреждения

Высшего профессионального образования

Липецкий государственный Технический Университет

Кафедра психологии

Курсовая работа по дисциплине "Психология труда"

на тему:

"Служба персонала и принципы ее работы в фирме"

Выполнил: студент гр. ОЗПХ-06-1

Чалых К.Н.

Принял: Сницарь Л.В.

Липецк

2009

**Содержание**

Введение

Глава 1.Служба персонала как структурное подразделение организации

1.1 Основные функции службы подборки персонала

1.2 Требования, предъявляемые к руководителю службы персонала

Глава 2. Основные направления работы по привлечению новых кадров

2.1 Работа по привлечению кадров

2.2 «Охота за головами» как метод привлечения специалистов

Глава 3.Работа, проводимая с персоналом организации

3.1 Изучение и анализ организации деятельности

3.2 Изучение и анализ рабочих мест и условий производственной деятельности

3.3 Адаптация, обучение и развитие специалистов предприятия

Заключение

Список литературы

**Введение**

С момента осознания ограниченности человеческих возможностей и способности одного организовывать совместную деятельность и управлять другими для достижения общих целей, пройден большой путь, в ходе которого развивались и методы организации и структурная организация деятельности и методы управления.

Возможно, что в основе развития организационных способностей лежит противоречие между знанием как сделать и невозможностью это осуществить лично. Опыт личного, многократного, эффективного осуществления деятельности при ограничении физических возможностей стал трансформироваться в деятельность других членов группы посредством передачи эффективных для данной деятельности приемов и способов ее осуществления.

Результат успешной охоты — это основа жизнедеятельности не только охотников, но и всей социальной группы, делегирующей охотников на промысел.

Приемы и способы эффективного осуществления деятельности стали изучаться, анализироваться, развиваться и формироваться у молодых членов группы, наиболее подходящих по личностным особенностям и средствам к ее эффективному осуществлению.

Помимо приемов и способов осуществления деятельности, на ее результат влияют и орудия, технологизм которых, как способность воздействия на объекты деятельности существенно расширяет ее эффективность. Таким образом, вопросы эффективного обеспечения групповой жизнедеятельности привели к групповой организации и деятельностной специализации, разделившейся на профессиональную подготовку, обеспечение деятельности посредством производства и усовершенствования орудий труда и собственно производственную деятельность.

Обеспечение жизнедеятельности посредством развития видов деятельности и их специализации, то есть организационного усложнения и структуризации, привело к задачам координирования и управления. Между состоянием потенциально уметь и желанием эффективно осуществлять стали формироваться социальные и статусные личностные мотивы, формирующие возможности осуществления функций управления.

Иерархическое место в группе, как возможность использования результатов чужого труда — хороших орудий, одежды, жилья и расширение социальных возможностей, стали своеобразным двигателем развития эффективной и результативной деятельности.

Управление, как способ реализации целей жизнеобеспечения включило в себя специализацию в деятельности, как способ повышения эффективности и результативности, общественную иерархию и социальные роли, как механизм управляемости.

*Управление как средство и управляемость как свойство возникло и получило возможность развиваться благодаря одной основе — индивидуально-типологическим личностным особенностям.*

**Глава 1.Служба персонала как структурное подразделение организации**

В процессе развития специализации, процессы функциональной предрасположенности или склонности к эффективной деятельности и комплексные, стабильные модели поведения стали формировать основы профессионального отбора. Задачи максимального и эффективного использования ограниченного производственного потенциала сформировали вопросы изучения индивидуальных способностей и их соответствия видам деятельности. К ним добавились вопросы координации и управления и, как следствие, вопросы подготовки самих управляющих, осуществляющих сложно организованную и скоординированную деятельность.

Задачи обеспечения жизнедеятельности трансформировались в сложно организованные виды деятельности на основе психологических механизмов, используемых на заре развития цивилизации и мало отличных от современных.

Организация, структуризация, регламентации деятельности, специализация ее видов, профессиональный отбор специалистов на основе личностных способностей к осуществлению деятельности, средства и методы эффективного управления, как тогда, так и сейчас основываются на личностных способностях управлять и управляться.

Способность формировать единые для группы цели и принимать их каждым членом, осуществляющим организованную деятельность, остается неизменяемой и базовой организационной способностью и при изменении условий и при изменении целей деятельности.

Если раньше, неэффективная организованная деятельность, или точнее сказать, организованная деятельность, не обеспечивающая решения всех основных проблем жизнедеятельности приводила к гибели ее участников, то сейчас, по крайней мере в производстве, неэффективная организация приводит к банкротству. Чтобы этого избежать и эффективно и оптимально обеспечивать достижение целей, необходимо вопросы управления и управляемости организовывать в такой устойчивый комплекс взаимодействий, который будет стабилизировать себя сам и успешно противостоять внешним негативным воздействиям.

В этом процессе основным является человеческий фактор, и уровень его организации в общей организационной деятельности был и остается ведущим в формировании организационной устойчивости.

Работа с персоналом, как любой другой вид структурно зависимой, специализированной деятельности нуждается в организации. Исходя из целей и задач, подразделение по работе с персоналом, или *служба персонала*, в процессе обеспечения основной деятельности организации, выполняет специализированные функции и на основе этих функций определенным образом располагается в общей структуре организационной деятельности.

**1.1 Основные функции службы подборки персонала**

Основными функциями службы подборки персонала являются:

— привлечение из внешней среды специалистов в количестве, качестве и специализации, достаточной для организации оптимальной и эффективной работы организации;

— обучение, развитие и ротация специалистов для повышения эффективности функционирования и развития организации;

— оптимизация организационной структуры, эффективная регламентация и координация деятельности подразделений организации при динамике функционирования и развития под воздействием постоянно изменяемых факторов внешней среды;

— организация и усовершенствование условий труда с целью общей оптимизации деятельности и развития ее эффективности;

— организация и развитие видов деятельности, оказывающих влияние на факторы внешней среды;

— организация, разработка и внедрение мероприятий по оптимизации психологических аспектов взаимодействия и более полной реализации мотивационно-потребностных комплексов работников.

Перечень основных функций службы персонала можно выразить как привлечение из внешней среды специалистов и создание им эффективных условий профессиональной деятельности.

Реализация функций *службы персонала* зависит от организации ее деятельности и, в большей степени, от понимания их важности в процессах организационного развития. Если руководство организации считает, что основным инструментом привлечения специалистов является заработная плата, а технической организацией и осуществлением этого процесса должны заниматься инспекторы отдела кадров, то и процесс привлечения и качество специалистов будут соответствующего уровня.

Функции *службы персонала,* ее методы и средства деятельности значительно шире традиционной деятельности отделов кадров, ограничивающейся регистрацией и учетом нормированных законами взаимоотношений организации и специалиста. В силу этого, отдел кадров рассматривается как структурное подразделение *службы персонала* и выполняет свои функции регистрации и учета, имеющие весьма ограниченное представительство в общем объеме функций всей службы.

Вообще, попытки совместить кадровую регистрационную работу с функциями кадрового обеспечения деятельности организации и создания оптимальных условий деятельности специалистов, редко приводят к значительным практическим результатам. Слишком велика разница функциональных задач и уровня и качества профессиональной подготовки специалистов, решающих эти задачи.

Вопросы оценки эффективности и особенностей деятельности руководителя даже его первыми заместителями, не говоря об управляющих более низкого звена, уже сопрягаются с вопросами этики в системе профессиональных взаимоотношений. В тоже время, профессиональная оценка эффективности деятельности руководителя, его особенностей осуществления функций управления и определение используемых при этом личностных средств, является базовой основой профессиональной деятельности службы персонала.

Строить или оптимизировать систему профессионального взаимодействия между руководителем организации и его заместителями и далее, по цепочке управления, не зная поведенческих, характерологических и, главное, типологических особенностей участников управления, это, по крайней мере, идти по пути метода проб и ошибок.

Одной этой функции уже достаточно для того, чтобы разместить *службу персонала* в общей структуре деятельности как изолированное и независимое подразделение.

Основа эффективности деятельности службы персонала во внутренней среде организации базируется на возможности сбора и анализа информации о деятельности всех служб и подразделений. Такие мероприятия проводятся с целью определения эффективности и оптимизации деятельности как всей организации в целом, так и ее отдельных подразделений при взаимодействии между собой и своем функционировании.

Все подразделения организации становятся объектами деятельности *службы персонала*, своеобразными поставщиками информации о собственной деятельности и практически, без обратной связи. Полученная и обработанная информация в силу своей специфики и конфиденциальности личностных сведений редко возвращается к предоставившим ее источникам, тщательно охраняется от утечек и используется в виде тенденций, отражающих положение дел. Такой вид осуществления функций также не способствует близкому структурному соседству и оптимально может контролироваться лишь руководителем организации.

Для эффективного осуществления функций, *служба персонала* особо четко структурируется и регламентируется. Она должна обладать широкими возможностями внутреннего перераспределения функций, что, в основном, достигается широким профессионализмом и качеством подготовки ее сотрудников. Это вызвано тем, что так называемые внутренние и внешние функции деятельности *службы персонала* жестко детерминированы между собой и с условиями деятельности. Изменение факторов внешней среды или условий деятельности должно оперативно обеспечиваться изменениями в системах общей внутренней организации деятельности, что нередко сопровождается значительной интенсификацией функций и их перераспределением между сотрудниками *службы персонала.*

Зачастую, результаты и их последствия от недостаточного осуществления одной функции вносят существенные коррекции в осуществление других и процесс этот практически непрерывен, так как непрерывен процесс изменения внешних факторов и, чаще всего, с мало предсказуемыми последствиями для процессов деятельности организации.

**1.2 Требования, предъявляемые к руководителю службы персонала**

Эффективное обеспечение организационных и аналитических функций, собственно функций управления подразделением, в обязательном порядке формируется и подкрепляется высоким профессионализмом по всем направлениям и видам деятельности *службы персонала.* Только обладая значительным набором профессионально обязательных знаний и умений, аналитических и организационных возможностей, эффективных навыков управления, руководитель *службы персонала* сможет организовать службу и решить основные задачи, сформированные типовой должностной инструкцией:

*Руководитель службы персонала создает и обеспечивает эффективную деятельность службы персонала и несет ответственность за результаты ее деятельности;*

*Привлекает в службу персонала специалистов в количестве, качестве и специализации, достаточной для оптимальной организации эффективного осуществления деятельности;*

*Принимает участие в перспективном планировании развития организации, оптимизации и повышения эффективности ее деятельности;*

*Создает оптимальные условия для эффективного осуществления деятельности сотрудниками службы персонала;*

*Обеспечивает организацию мероприятий по сбору и анализу информации по всем направлениям деятельности службы персонала;*

*Обеспечивает разработку, организацию и проведение мероприятий и действий, направленных на оптимизацию и повышение эффективности всех аспектов деятельности организации за счет использования механизмов и средств психологического обеспечения деятельности.*

Различия функциональных задач, средств, методов и способов их решения, формируют в рамках *службы персонала* специализации по видам деятельности:

— работа по привлечению персонала в организацию;

— работа с персоналом организации;

— разработка и внедрение психологических средств и методов, влияющих на внешние факторы деятельности.

**Глава 2. Основные направления работы по привлечению новых кадров**

**2.1 Работа по привлечению кадров**

В относительно стабильном состоянии внешних факторов, на *рынок труда* опытные эффективные специалисты попадают редко и их поиск, и определение обычно занимает много времени и сил. Особенно это касается специалистов управления и реализации продукции, эффективная деятельность которых существенно формирует общую результативность деятельности организации.

Согласно опыта работы на емком и информационно организованном *рынке труда* ведущих кадровых агентств г. Москвы, для закрытия заявки на вакансию должности руководителя производственного подразделения при типовых исходных условиях наличия профильного образования, стажа работы по специальности и должности, средних условий заработной платы, оптимального возраст и т.п., рекрутерами агентства просматриваются, посредством личного собеседования 25-35 кандидатов. От трех до пяти из них, как наиболее подходящих, представляются заказчику, из которых он, зачастую и выбирает себе сотрудника. И это при условии, что перед приглашением на собеседование в кадровое агентство происходит так называемый конкурс резюме и просмотр базы данных соискателей агентства, с предварительным отбором кандидатов, наиболее соответствующих представлениям заказчика.

Представления заказчика редко распространяются на личностные психологические особенности потенциального члена организации и ограничиваются функциональным содержанием его деятельности и общепринятыми нормами поведения и жизнедеятельности. Поэтому, большинство кадровых агентств не практикует методы отбора специалистов с использованием тестовых инструментов, определяющих личностные стратегические особенности поведения, средства и способы осуществления деятельности и условия, являющиеся оптимальными для возможностей наиболее эффективного ее осуществления. По существу, кадровые агентства редко занимаются вопросами психологического обеспечения деятельности, выполняя лишь часть от общего комплекса мероприятий, обеспечивающих поиск и отбор наиболее подходящих для организации специалистов.

Однако и такой вид отбора может являться своеобразным финансовым и энергетическим критерием оценки труда и, по существу, единственным для организаций, по тем или иным причинам не имеющих собственных *служб персонала*.

Результат рекрутера кадрового агентства в 4-6 закрытых вакансий в месяц считается хорошим по результативности, что при стоимости услуг кадровых агентств в размере 10-40% от годового оклада подобранного специалиста, отражает и цену такой деятельности.

Видно, что при развитом рынке труда на комплектацию организации 10-12 сотрудниками управления и профессионально состоявшимися специалистами высших организационных звеньев в среднем потребуется 2-3 месяца, при неразвитом — сколь угодно долго. Долгосрочные и хорошо проработанные программы кадровой стратегии развития и усовершенствования деятельности организации редко ограничиваются прямым привлечением необходимых специалистов посредством использования потенциала *рынка труда.* Хотя такой вид отбора и привлечения специалистов отличается преимуществом получения профессионально полностью готового к деятельности сотрудника, сами сложности его поиска и привлечения и возможные проблемы его вхождения в коллектив, особенно на высокие руководящие должности, формируют иной вид обеспечения организации специалистами.

Организации, разрабатывающие и применяющие долгосрочные стратегии развития, предпочитают вопросы кадрового обеспечения деятельности решать посредством организации устойчивых каналов притока молодых специалистов, с последующей их адаптацией к условиям деятельности, обучением и развитием.

Такая кадровая политика существенно не меняет методы отбора, перенося их акценты на вопросы профессиональной ориентации и процессы отбора молодых специалистов, обладающих значительным потенциалом личностного развития.

Наибольшие возможности такой кадровой политики, помимо организации собственных моделей профессионального обучения, сосредоточены в механизмах привлечения студентов старших курсов профильных учебных заведений. Такие механизмы могут включать в себя вариации предварительных контрактов на будущую деятельность в организации при успешном окончании обучения.

«Ранняя» профессиональная ориентация выгодна и организации и специалисту. Организация имеет возможность выбрать потенциально лучших специалистов, из числа имеющихся и конкретно регулировать процессы формирования кадрового потенциала с учетом специализаций деятельности организации и планов ее развития.

Будущий специалист, за оставшееся время обучения имеет возможность более качественно сформировать профессиональную направленность и целенаправленно готовиться к конкретной будущей специальности в конкретной организации. Производственная практика позволяет мягко адаптироваться к будущей деятельности и в ее период сформировать готового для деятельности в организации специалиста с хорошим потенциалом личностного развития.

Профориентационная работа вообще формирует значительные возможности для развития кадрового потенциала организации и нуждается в весьма ограниченных затратах на осуществление.

Известно, что успешность осуществления деятельности формируется на основе способностей. Универсальность психологических свойств и качеств личности, обеспечивающих успех деятельности позволяет носителю этих свойств и качеств выбирать виды деятельности из широкого ассортимента возможных профессий и, зачастую, достаточно случайно. Поэтому, даже при выявлении развитых способностей и предрасположенности к успешной деятельности, может существовать необходимость в формировании к ней интереса с последующим прикреплением его к конкретным условиям деятельности организации.

Кадровое обеспечение организации может осуществляться посредством мероприятий по привлечению специалистов, не обладающих профильным образованием. Личностные способности и средства управления деятельностью, виды работ по взаимодействию с внешними факторами, аналитическая деятельность и процессы стратегического планирования и развития редко значимо зависят от исходной профессиональной специализации. В таких случаях перепрофилирование специалистов обычно не занимает много времени и увеличивает количество претендентов, способных улучшить результативность деятельности организации.

**2.2 «Охота за головами» как метод привлечения специалистов**

Особняком в процессах привлечения специалистов располагаются такие методы, как «охота за головами» и переманивание специалистов у конкурентов, с целью ослабления их позиций на товарном, сырьевом и иных рынках.

«Охота за головами», как метод привлечения специалистов, прежде всего предполагает приобретение коммерческой информации, потенциала взаимодействия с внешними факторами и организационной культуры деятельности, присущих привлекаемому специалисту. Переманивание специалистов у конкурентов не только ослабляет их, но и предоставляет организации новые налаженные каналы реализации продукции, контролируемые такими специалистами, новые эффективные методы деятельности, потенциальные возможности организационного развития и т.п.

Такие методы привлечения специалистов не только обостряют конкурентную борьбу и увеличивают негативные составляющие условий деятельности, но и вступают в серьезные противоречия с морально-нравственными категориями, регулирующими процессы осуществления деятельности. Выгоды, полученные от применения таких методов могут обернуться серьезными для организации проблемами в будущем, формируя имидж, значительно препятствующий ее развитию.

**Глава 3. Работа, проводимая с персоналом организации**

Работа с персоналом организации включает в себя следующие виды деятельности:

* Изучения и анализа организации деятельности;
* Изучения и анализа рабочих мест и условий производственной деятельности;
* Адаптации, обучения и развития специалистов предприятия;

**3.1 Изучение и анализ организации деятельности**

В групповой деятельности, связь с целью или результатом организационной деятельности формируется опосредовано, через цели участников, редко выступающие как родственные организационным взаимодействиям. Каждый участник групповой деятельности, реализуя личностные цели, редко воспринимает групповые взаимодействия как обязательное условие их достижения.

С другой стороны, организация совместной деятельности есть изначальное условие достижения ее целей. В реализации этого условия каждому структурному звену отводится определенная специализированная роль, эффективное исполнение которой, как и совокупность исполнения всех остальных ролей и обеспечивает планируемый общий результат. Таким образом, получается, что сложность организационной деятельности обусловливается тем, что даже будучи оптимально структурированной, но функционирующей как изолированная совокупность действий, направленных на достижение личностных целей, слабо связанных с едиными организационными, сама по себе не приводит к их достижению. Отсюда, и коррекционные процессы групповой деятельности направлены не на сохранение организации как системы, а на объединение личностных целей с целями организации и формирование каждым участником деятельности условий, оптимальных для их достижения.

Структурируясь, совместная эффективная организационная деятельность обеспечивается решением двух основных задач — посильностью в осуществлении индивидуальных действий и их эффективностью посредством специализации.

Посильность достигается ограничением фронта работ, эффективность, посредством концентрации на ряде аналогичных и взаимосвязанных задачах деятельности.

И посильность и специализация индивидуальной деятельности, помимо влияния на эффективность, определенным образом воздействуют и на процесс формирования единых организационных, то есть обще групповых целей деятельности.

Оптимальные условия деятельности, не формирующие значительные негативные психологические переживания и состояния, напрямую влияют на процессы формирования личных целей деятельности именно в условиях производственной деятельности, следовательно, и в русле обще организационных целей.

Достаточно часто, параметры посильности именно с позиций специалиста не учитываются в процессах формирования условий деятельности, замещаясь организационными критериями функциональной обеспеченности деятельности. Главным считается выполнение производственных функций, а какой ценой это дается специалисту, в лучшем случае, остается на втором плане и начинает обращать на себя внимание лишь при функциональных сбоях и явном не обеспечении тех же производственных функций. В таких случаях, чаще стараются заменить специалиста и гораздо реже, сами условия деятельности. Замена специалиста, процесс сложный и не всегда обеспечивающий предполагаемый результат, в то время, как незначительные структурные, регламентационные и координационные изменения вполне могут процесс деятельности превратить и в оптимально посильный и весьма эффективный.

Еще лучше, если параметры посильности, именно с позиций личностных особенностей и средств изначально соотносятся с условиями деятельности. В таких случаях, оптимальное соответствие едва ли не автоматически обеспечит и эффективные функции деятельности.

Для достижения организационных целей, оптимальное модельное структурирование деятельности предполагает и обеспечивает оптимальное осуществление индивидуальных специализированных действий в оптимальной координации с другими специализированными действиями участников групповой деятельности.

Весь этот организационный комплекс в состоянии эффективно функционировать и управляться при совмещении личностных целей с целями деятельности организации. Для этого, условия деятельности и механизмы управления должны способствовать формированию таких целей, а участники групповой деятельности обладать способностями их формировать и воспринимать как собственные.

Изучение и анализ организации деятельности *службой персонала* как раз и направлены на развитие организационных способностей формирования единых целей деятельности и восприятия их каждым участником групповой деятельности как собственных. По существу, *служба персонала* занимается постоянной коррекцией организационной деятельности, для того, чтобы она, в постоянно изменяющихся внешних условиях, в процессах развития и иных организационных изменениях сохраняла условия эффективного функционирования, обеспечивающиеся эффективным функционированием специализированных подразделений и их специалистов.

*Служба персонала психологически обеспечивает единство организационных и личностных целей деятельности в структурном, регламентационном и координационном взаимодействии, совмещая смысл организации с оптимизированными и эффективными процессами достижения ее целей**.*

**3.2 Изучение и анализ рабочих мест и условий производственной деятельности**

Попадая в систему организованной групповой деятельности, специалист принимает на себя обязательства выполнения ряда производственных функций.

Эффективность осуществления производственных функций и их качество зависят как от личностных возможностей специалиста, так и от условий или уровня обеспеченности его деятельности.

Баланс личностных возможностей и условий, обеспечивающих результативность производственных функций, помимо самой результативности, значительно влияет и на состояние специалиста, формируя психологический комплекс из позитивных и негативных состояний. Каких состояний окажется в комплексе больше напрямую зависит от того, насколько условия стимулируют или угнетают личностную активность и способствуют развитию интереса к деятельности.

Любые оптимальные условия деятельности не позволят специалисту, не обладающему необходимыми личностными средствами, эффективно осуществить функции деятельности. Он просто не сможет их оптимально использовать как инструменты деятельности. С другой стороны, любые развитые личностные средства не смогут эффективно реализоваться в производственных функциях, если условия, как необходимый набор внешних средств не будут этому способствовать.

Организация условий деятельности и само негативное отношение организаторов к необходимости вложения средств в развитие условий, зачастую и не наглядно так влияет на результативность, что любая экономия на средствах деятельности многократно перекрывается прямыми потерями от слабой функциональной результативности.

Сама по себе, экономия на средствах деятельности лишь механически ограничивает функциональные возможности специалиста. Гораздо серьезней такое отношение влияет на аспекты личностной активности.

Часто руководство явно демонстрирует работнику, что его роль в общем процессе деятельности не является исключительной. Свою результативность он должен обеспечивать сам, за счет активизации собственных личностных средств и способностей. Формировать результат деятельности, обеспечивающий достижение целей организации и взамен получать ограниченную часть прибыли в виде заработной платы.

Помимо понимания того, что он своим трудом обеспечивает достижение чужих целей, формируется и понимание своей роли в общем процессе деятельности. Являясь лишь частью организационной функции, легко заменяемой другим специалистом, он и к деятельности относится как процессу обязательно временному и минимально достаточному для выполнения должностных обязательств. Руководство не думает о состоянии работника, работник не озадачивается целями руководства. В таком обоюдном компромиссном взаимодействии не может идти и речи о понимании работником обще организационных проблем и желании напрягаться и максимально реализовывать личностный потенциал. Результат деятельности и личностные интересы настолько расходятся, что, только прибыв на работу, человек начинает мечтать о том, чтобы скорее закончился рабочий день.

Изменить такие взаимодействия между организатором и членами групповой деятельности или не допустить их изначальное формирование достаточно просто, если они не являются следствием особой стратегии поведения самого организатора. Для этого достаточно «увидеть» в работнике не средство достижения цели, якобы испытывающее удовольствие от самой возможности участия в ее достижении, а соавтора, выполняющего важную часть общей деятельности и личностно в ней реализующегося.

При таком подходе ценовая составляющая условий деятельности уже не будет играть для работника определяющей роли. Он скорее сам обеспечит средства для продуктивного и эффективного результата деятельности, чем будет ожидать оптимальной организации своего рабочего места.

Между условиями деятельности и отношением к ней специалиста существует определенная психологическая зависимость.

Удобства осуществления производственных функций, обеспеченных эффективной организацией рабочих мест, графиками и распорядками деятельности, средствами производства и т.п. значительно стимулируют производственную активность и формируют целый ряд позитивных психологических аспектов обеспечения деятельности.

К условиям, влияющим на работоспособность и формирование позитивного психологического настроя на деятельность также относятся и вопросы жизнеобеспечения сотрудников, социально-бытовые условия деятельности, эстетическое оформление производственных пространств, спортивно-оздоровительные и медико-профилактические средства и мероприятия и еще целый ряд других средств и методов, реализация которых в соотношении вложенных средств не идет ни в какое сравнение с получаемым при этом ростом результативности деятельности организации в целом.

На этих вопросах и концентрируется *служба персонала,* изучая и анализируя комплексные психологические состояния работников, формирующиеся условиями деятельности.

**3.3 Адаптация, обучение и развитие специалистов предприятия**

В трактовке адаптации к деятельности целесообразней выделить два подхода:собственно адаптацию к условиям производственной деятельности и саму модификацию условий, как способ оптимизации и повышения эффективности деятельности.

Адаптация к условиям деятельности является процессом особенным, в ходе которого специалист не только формирует системы профессиональных взаимодействий, но и включается в сложную структуру психологических ролей, обязательно сопровождающую любую групповую деятельность.

Разобраться «с ходу» в структурных особенностях таких ролей мало кому удается и, чаще всего, такой процесс требует времени и определенных личностных ориентиров. Ориентиры помогают в организации первичных ролевых отношений, значительно влияющих своими особенностями на дальнейшие стабильные системы взаимодействий, выработать изначально адекватные отношения. Такие отношения редко требуют существенной коррекции, часто обязательной при ситуативных и случайно организованных первичных взаимодействиях.

Гораздо более целесообразным представляется изначальный и контролируемый *службой персонала* ввод специалиста в такие взаимодействия.

Такой процесс адаптации обычно происходит в рамках структурного подразделения и, в большей степени, под влиянием его руководителя, что значительно его упрощает. Модификация условий деятельности посредством включения в групповую деятельность специалиста, отличающегося личностными средствами, свойствами и качествами от привычных внутри групповых представлений, всегда сопровождается психологическими проблемами и нуждается в серьезной поддержке.

Новый специалист включается в группу, как генератор новых форм, методов и способов расширения и интенсификации деятельности, то есть, повышения ее эффективности. Помимо новых форм и методов, обычно, особенными являются и личностный стиль производственных взаимодействий, и личностный стиль управления или осуществление основных управленческих функций. Такие особенности собственно и оказывают ведущее воздействие на процессы интенсификации деятельности группы.

В подобных случаях, в адаптационной коррекции нуждается не только включаемый в группу специалист, но и сама группа, вынужденная значительно и быстро менять сложившиеся условия деятельности и механизмы внутри групповых взаимодействий.

Такие ситуации являются ограниченно исключительными процессами сознательного формирования конфронтационных систем внутри группового взаимодействия. Объективно, изначально и неосознанно группа «обязана» сопротивляться перестроению внутри групповых ролей и функций. Само такое сопротивление является естественной психологической реакцией, сформировавшейся в отношениях и взаимодействиях группы и своеобразным индикатором, позволяющим определять, насколько прогнозируемая модель модификации групповой деятельности реализуется на практике.

В процессах адаптации, *служба персонала* активно нивелирует элементы конфронтации и участвует в построении новых ролевых схем групповой организации, особенно тщательно отслеживая и не допуская перевода процессов естественного и настороженного отношения к новичкам, формирующим новые условия деятельности в системы личностных неприязненных отношений, особенно в ситуациях, когда помимо перераспределения функций, перераспределяются и средства и сферы влияния в группе.

***Обучение специалистов*** *—* применительно к функциям *службы персонала* является процессом формирования и развития личностных поведенческих, характерологических и типологических особенностей и средств для их эффективного использования в деятельности.

По существу, данный процесс направлен на гармонизацию и психологическую эргономику личностной деятельности.

Любой специалист обладает набором потенциальных и реально развитых средств, способных в определенных условиях и посредством научения их оптимальному и эффективному использованию, совершенствовать профессиональную деятельность.

Схемы и модели профессионального обучения как правило не ориентированы на индивидуальные личностные особенности, что и формирует у специалистов чаще общие понятия и представления о деятельности, в которые им самостоятельно приходиться вставлять собственные средства и способы как личностно предпочтительные и наиболее соответствующие их индивидуальным свойствам, чертам и качествам.

Даже наличие развитых средств и способов деятельности, оптимальных условий для их реализации не всегда обязательно приводит к их применению. Стереотипы профессионального обучения и общие принятые правила деятельности могут существенно ограничивать применение особых личностных средств и способов деятельности, являющихся наиболее эффективными и результативными.

Чаще всего так и происходит. Самые эффективные и результативные средства и способы деятельности выходят далеко за рамки обще профессиональных норм и значительно изолируют их обладателя от внешних возможностей их совершенствования и применения. Любая особо эффективная деятельность является следствием особо развитых и особо применяемых личностных средств и свойств специалиста.

Наглядно такой процесс проявляется в свойствах «леворукости», как ведущего способа осуществления различных видов деятельности и левого расположения руля у автомобилей, специально разработанных для своих правил движения.

Совершенствованием таких личностных свойств, средств и особенностей, их своеобразной адаптацией к условиям деятельности и эффективному применению в реализации функций и занимается *служба персонала* в рамках программ обучения специалистов организации.

Такие программы, определенным образом взаимодействуют с программами развития специалистов, хотя и не являются их органической основой.

***Развитие специалистов***, в большей степени является последовательным, поэтапным процессом усложнения деятельности, редко нуждающемся в особых условиях и средствах развития личностно особенных средств и качеств.

Целями такого процесса выступают комплексные системы развития специалистов, условно относящихся к группе резерва на выдвижение на ключевые должности в структурах управления организации.

Процесс работы с кадровым резервом можно определить как контролируемый процесс развития личностного потенциала молодых специалистов, в условиях, когда потенциал, процессы его развития и реализации в деятельности и, в конечном счете, максимально возможные для специалиста функции и задачи, определены изначально как модель. Реальность такой модели зависит не только от потенциала и методов его развития, но и от целого комплекса условий, способствующих профессиональному росту.

Проблемы диагностики профессиональных возможностей и комплексные условия формирования, не позволяют на уровне модели конкретно определять, на что, и через какое время будет способен тот, или иной специалист. Поэтому, процесс развития и формируется как поэтапное помещение специалиста во все более усложняющиеся условия деятельности с определением соответствия средств, способов и условий деятельности возможностям специалиста.

По существу, процесс развития специалистов как вид деятельности *службы персонала* мало внешне отличается от естественного и неконтролируемого процесса должностного развития.

Методы *службы персонала,* прежде всего и направлены в процессах развития специалистов на сохранение и развитие личностной активности, значительно состоящей из мотивационно-потребностного комплекса, формирующегося состояниями, сопровождающими профессиональную деятельность.

Определение оптимальной готовности специалиста к решению более сложных задач деятельности и в значительно отличных от привычных условий, зачастую и постепенный ввод его в такие условия, однозначно способствует ограждению его от стрессообразующих факторов и возможностей влияния на его активность негативных состояний, сопровождающих деятельность, задачами и условиями, превышающую личностные возможности.

**Заключение**

В ходе работы было дано общее описание службы по подбору персонала, чётко сформулированы рабочие задачи, для решения которых сформировано данное независимое структурное подразделение. Также были представлены основные требования, которые предъявляют предприятия к руководителям службы персонала. В работе были отражены основные направления работы службы персонала как с входящими в состав организации людьми, так и работа, направленная на привлечение новых специалистов и пополнение кадрового резерва молодыми перспективными сотрудниками, а также помощь в адаптации, обучении и развитию их до уровня специалистов.

**Список литературы**

1. Барышева А. Кнут как основное мотивирующее средство. / Управление персоналом, №5, 1999.

2. Л.В. Карташова. Поведение в организации. - М., 1999.

3. Синк Д.С. Управление производительностью. - М.: Прогресс, 1989.

4. Спивак В. А. Организационной поведение и управление персоналом. - СПб: "Питер", 2000.

5. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина Управление персоналом: Учебник для вузов / М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

6. Бондарь Н. П. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / СПб: "Бизнесс-пресса", 1999.