**Введение**

Поступая на предприятие, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы. Установки поведения. В соответствии с ними работник и предъявляет требования к организации: к условиям труда, его оплате, содержанию, возможностям роста, к социальной среде. Отношение работника к организации зависит от степени реализации его цели.

Но организация имеет свои цели и задачи, центральные среди которых – выпуск продукции, производство материальных и духовных благ, оказание услуг. В соответствии с ними в организации складываются свои социальные ценности и нормы.

Так в ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, протекает процесс трудовой адаптации. Этот процесс будет успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива и становятся нормами и ценностями отдельного человека, чем лучше и скорее он принимает, усваивает свои социальные роли. чем больше предприятие отвечает запросам и требованиям работника, тем выше его удовлетворенность трудом. Таким образом, адаптация – это сложный, двухсторонний процесс между личностью и средой, в которую он включается.

**Сущность и структура трудовой адаптации**

*Адаптация означает включение личности в новую для нее предметно-вещественную и социальную среду*. Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных трудовых отношений, занимая в ней несколько позиций. Он и работник, и общественник, и коллега, и член партийной, профсоюзной и других организаций. Каждой такой позиции соответствует *совокупность требований, стандартов, образцов поведения, т.е. социальная роль*. В социальных ролях воплощены требования к поведению человека со стороны тех общностей и социальных групп, членом которых он является. От человека, который занимает каждую из названный позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Например, с социальной ролью рационализатора связываются такие действия, как постоянный анализ возможностей развития производства, разработка вариантов того или иного усовершенствования, подача рационализаторских предложений, получение вознаграждения. Комплекс этих позиций, ролей в организации, обществе определяет социальное положение личности в коллективе и обществе.

Поступая на предприятие, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы. Установки поведения. В соответствии с ними работник и предъявляет требования к организации: к условиям труда, его оплате, содержанию, возможностям роста, к социальной среде. Отношение работника к организации зависит от степени реализации его цели.

Но организация имеет свои цели и задачи, центральные среди которых – выпуск продукции, производство материальных и духовных благ, оказание услуг. В соответствии с ними в организации складываются свои социальные ценности и нормы.

Так *в ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, протекает процесс трудовой адаптации*. Этот процесс будет успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива и становятся нормами и ценностями отдельного человека, чем лучше и скорее он принимает, усваивает свои социальные роли. чем больше предприятие отвечает запросам и требованиям работника, тем выше его удовлетворенность трудом. Таким образом, адаптация – это сложный, двухсторонний процесс между личностью и средой, в которую он включается.

Выделяют первичною и вторичную адаптацию*. Первичная адаптация* происходит при первоначальном вхождении молодого человека в постоянную трудовую деятельность. *Вторичная адаптация* происходит в двух случаях: при переходе работника на новое рабочее место со сменой или без смены профессии, а также при существенных изменениях производственной среды, ее технических, экономических или социальных элементов.

*Психофизиологическая адаптация* – это процесс освоения совокупности всех условий, необходимых для работника во время труда. В современном производстве морально стареют не только техника и технология, но и санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки.

*Социально-психологическая адаптация* -- это включение работника в системы взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник постепенно получает разностороннюю информацию о своем коллективе, его нормах, ценностях, о системе деловых и личных взаимоотношений в группе, о социально-психологической позиции отдельных членов группы в структуре взаимоотношений, о групповых лидерах.

*Профессиональная адаптация* выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Профессиональная адаптация во многом определяется тем, освоил ли работник при получении специальности необходимый минимум знаний и навыков, в какой степени он обладает чувством ответственности, чувством нового, практичностью, деловитостью, умением распределять действия по времени.

Значимость отдельных аспектов для различных видов адаптации неодинакова. Так, профессиональный аспект более значим при первичном вхождении молодого работника в постоянную трудовую деятельность, чем при переходе рабочего на новое место без перемены профессии. И профессиональный, и психофизиологический аспекты очень важны при вторичной адаптации в случае изменения производственной среды.

Несмотря на различие аспектов адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, т.е. трудовая адаптация представляет собой целостную систему, не сводимую к простой сумме свойств ее частей. Она предполагает приспособление работника к организации в целом, к ее нормам и ценностям.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий. На *стадии ознакомления* он получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения. В *стадии приспособления* работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но сохраняет и многие прежние установки. В *стадии ассимиляции* происходит полное приспособление к среде, идентификации с новой группой. *Идентификация* – это отождествление личных целей с целями предприятия, результат процесса адаптации.

По характеру идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные, полностью идентифицированные. Ядро любого коллектива составляют полностью идентифицированные работники. Особенностью из поведения являются не просто добросовестное отношение к своим обязанностям, но и готовность ради успешного достижения целей организации поступиться своими личными интересами.

Результатом идентификации является стабильное качественное выполнение производственных заданий и нормативов, формирование устойчивого положительного отношения к профессии, трудовой ситуации, коллективу.

Скорость адаптации зависит от многих факторов. Но в среднем это минимальный срок, в течение которого администрация убеждается в профессиональной квалификации работника, соответствии его предъявляемым требованиям, а он – в соответствии содержания, условий, оплаты труда своим ожиданиям. Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от 1-6 месяцев до 3-х лет. Причем у руководителей коллективов сроки адаптации должны быть короче, чем у рядовых работников.

**Факторы трудовой адаптации**

Успешность адаптации зависит от целого ряда предпосылок и факторов.

Важнейшей предпосылкой этого процесса является проведение работы по *профессиональной ориентации и профессиональному отбору* с контингентом будущих адаптантов.

Другой предпосылкой трудовой адаптации *является престиж и привлекательность профессий* в обществе, в разных социальных группах, для отдельных индивидуальностей. Будучи тесно взаимосвязанными престиж и привлекательность профессий отражают все же различные стороны оценки профессии. Престиж – это оценка профессий в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей. Привлекательность носит более личный характер. Это желательность приобретения профессии. чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней закрепиться. Это способствует более успешной его адаптации.

*Факторы трудовой адаптации* – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы, и результаты этого процесса. Поскольку адаптация – двухсторонний процесс между личностью и той производственной средой, в которую она включается, все факторы трудовой адаптации можно разделить на две группы – личностные и производственные.

***Личностные факторы***, в свою очередь, можно классифицировать на социально-демографические, социально обусловленные, психологические, социологические. Такие демографические признаки, как пол, возраст, семейное положение, национальность, сами по себе не являются социальными, но оказывая значительное влияние на протекание социальных процессов, приобретают социальное значение, находятся во взаимосвязи и взаимозависимости с процессом адаптации.

Активно отражается на адаптации *возраст* – важнейший по степени влияния среди социально-демографических факторов. С ним связаны качественные характеристики работника – стаж его работы, образование, семейное положение. Как правило, период до 30 лет не дает высоких показателей адаптации, т.е. проблема адаптации работника и дальнейшей стабилизации коллектива – это, прежде всего, молодежная проблема.

*Семейное положение* накладывает существенный отпечаток на работника, его восприятие действительности. Наличие мужа (жены), детей делает работника представителем малой социально-психологической группы со своими интересами, нормами, вынуждает его корректировать свое поведение в соответствии со своей принадлежностью к данной группе. Отсутствие их воздействует на деятельность, поведение работника неоднозначно. С одной стороны, он может больше отдаваться профессиональной и общественной деятельности. С другой – он лишен необходимых компонентов жизненного равновесия, что снижает общую удовлетворенность жизнедеятельностью. Все это, в свою очередь, способно и отрицательно влиять на его профессиональную и общественную деятельность. Так, наше исследование адаптации молодых специалистов показало более успешную профессиональную адаптацию среди женатых и замужних. У несемейных молодых специалистов успешнее проходит социально-психологическая адаптация.

*Стаж работы* как фактор адаптации тесно связан с возрастом. Он является центральным среди других факторов, влияющих на укрепление или нарушение взаимосвязей работника и предприятия. В социологии труда принято изучать явление трех видов стажа: общего, работы в данном предприятии, по данной профессии. Выделяют иногда стаж работы в данном коллективе.

*Социальное происхождение* имеет существенное значение для адаптации, так как семья очень сильно влияет на профессиональные ориентации выпускников школ, на выбор сферы трудовой деятельности.

Действие *образования* как факторов адаптации таково, что на рабочих местах наименее адаптирована молодежь с более высоким уровнем образования. Разрешить это противоречие можно ориентированием молодежи на техническое творчество, творчество в труде. Иначе происходит поиск более интересной, соответствующей образованию работы, переход на другое предприятие.

Чем выше *уровень притязаний*, тем труднее идет адаптация. Уровень притязаний является производным от образования, социального происхождения.

*Восприятие самого себя* – это представление работника о себе. С точки зрения адаптации это представление о том, какие его способности являются наиболее ценными и важными.

Важным личностным фактором, особенно значимым для вторичной адаптации, является *готовность работника к восприятию нового.* Эта готовность определяется уровнем его образования и квалификации. Она связана с направленностью системы образования на формирование у человека умения самостоятельно получать знания, потребности в их постоянном пополнении.

К***производственным факторам***, по существу, относятся все элементы производственной среды. Для каждой категории работников производственные факторы модифицируются в соответствии со спецификой труда данной группы. Так, для рабочих имеет особое значение состояние оборудования, формы организации труда.

Специфическим фактором адаптации *являются формы организации труда.* В условиях бригадной организации труда уровень адаптации рабочих, как правило, выше, чем при индивидуальной организации.

На адаптацию работников к меняющимся условиям производства влияет существующая на предприятиях система *внедрения новшеств*.

Как и личностные факторы, производственные факторы по-разному действуют на различные аспекты адаптации. Для одних аспектов наиболее значимы одни факторы, для других – другие. Причем сам набор значимых факторов для одних аспектов больший, для других – меньший.

При первичной адаптации происходит особенно резкая ломка привычного стереотипа поведения. В этот период освоения новой специальной роли новичком особенно необходима поддержка и опека. Эффективнее всего реализация этих целей может обеспечиваться наставничеством.

**Управление трудовой адаптацией**

Управление трудовой адаптацией включает в себя измерение, регулирование и контроль. Измерение (учет) предполагает предварительное выяснение контингентов адаптантов. Всех вновь поступающих можно разделить на следующие группы:

1. выпускники ПТУ;
2. выпускники средних школ;
3. выпускники вузов и техникумов;
4. мобилизированные из Армии;
5. новые работники, имеющие стаж работы, но ранее не работавшие в этой сфере;
6. работники, меняющие место работы.

О скорости и уровне адаптированности работников судят по *объективным и субъективным показателям.*

Объективными показателями общей адаптированности работника являются показатели эффективности его трудовой деятельности, а также его активность в различных сферах жизни. Объективным показателем профессиональной адаптации является соответствие квалификации, требованиям рабочего места. Для социально-психологической адаптации -- это участие в жизни коллектива, социально-психологическая позиция в нем, для психофизиологической – степень утомляемости.

Субъективные показатели общей адаптированности -- это желание или нежелание продолжать работу в данной организации, общая удовлетворенность работой. Субъективные показатели профессиональной адаптации – отношение к профессии; социально-психологической – оценка отношений с коллективом, руководителем; психофизиологической – оценка самочувствия, условий, тяжести труда.

Источником информации о показателях адаптированности служит заводская документация и результаты опроса как самих адаптантов, так и их непосредственных руководителей.

Таким образом, объективные и субъективные стороны адаптации взаимосвязаны, хотя и характеризуют ее отличающиеся аспекты.

*Регулирование адаптации* предполагает проведение системы мероприятий, направленных на ускорение адаптации новых работников. Существует целый ряд факторов, на которые организация влиять не может. Это такие личностные факторы, как пол, возраст, семейное положение, планы на будущее, нормы и ценности молодого работника, подчас его ожидания. В отношении этих факторов управление адаптацией в основном выходит за рамки предприятия и упирается в такие социальные институты, как семья и образование, формирующие систему ценностей и норм молодого работника, планы на перспективу, готовность к профессиональной деятельности. Но из этого не следует, что информация о тенденциях, характере влияния этих факторов на адаптацию не нужна.

В связи с нарастающей ролью вторичной адаптации повышается значение такого производственного фактора, как организация систематического повышения квалификации, а также подготовки кадров. Особенно значим этот фактор в условиях перестройки из-за больших масштабов высвобождения работников, прежде всего из сферы управления, и перехода их в другие сферы деятельности.

Для управления адаптацией необходимо контролировать, в какой мере адаптируется конкретный работник, регулярно получать параметры адаптации, так как только при этом условии можно эффективно оперировать всей системой мероприятий. Лишь реализация целостной системы мер, действующих постоянно, позволяет успешно управлять процессом адаптации.

Характеристика современного состояния систем обучения персонала в организациях (на предприятиях)

Термин «Персонал» объединяет составные части трудового коллектива организации. К персоналу относятся все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Понятия «кадры», «работники», «персонал» идентичны, если за основу принять данное выше определение.

Образование является одной из важнейших подсистем социальной сферы государства, обеспечивающей процесс получения человеком систематизированных знаний, умений и навыков в определенной области профессиональной деятельности.

Внутрикорпоративное обучение занимает одно из первых мест в управлении трудовыми ресурсами, поскольку без квалифицированных и профессионально подготовленных кадров организация будет не конкурентоспособна на рынке.

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное). Критериями выбора вида обучения являются с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная – со значительным, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура.

Обучение квалифицированных кадров без отрыва от рабочего места имеет преимущества: методика обучения осуществляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитывается.

Цель обучения, потребности – это ответ на вопрос «кого и чему учить?». А на вопрос «как учить?» отвечают формы организации обучения и виды занятии. Разнообразие этих форм и видов очень велико, и каждому находится место в общей системе корпоративного обучения.

Таблица 1. Классификация форм организации обучения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество участников организации | Режим обучения | Организатор обучения |
| Внутренний! | внешний |
| Внутренний поставщик | Внешний поставщик |
| Групповоеобучение | С отрывом от работы | Закрытые семинары | Открытые семинарыКонференции |
| Без отрыва от работы | Техническая учеба | курсы |
| ИндивидуальноеОбучение | С отрывом от работы | Стажировка | Образовательные программыСтажировка |
| Без отрыва от работы | Техническая учеба.Ротация или стажировкаНаставничествоСамообучение, в т.ч. с помощь. Компьютерных программДистанционное обучение | Образовательные программы.Д дистанционное обучение |

1-в качестве внутреннего организатора может выступать служба персонала, внутренний учебный центр, а при их отсутствии – любое заинтересованное подразделение компании.

Семинары могут быть организованы внутри организации специально для ее сотрудников организованы внутри организации специально для ее сотрудников. Они называются иногда закрытыми или внутрифирменными и проводятся как специалистами организации, так и внешними специалистами. Полезным может оказаться семинар, организованный какой – либо учебной или консультативной фирмой для сотрудников различных предприятий. Такой семинар называют открытым или сборным.

В организациях с развитой культурой работы с персоналом широко используется обучения на рабочих места без отрыва от производства, проводимое опытными в какой – либо области сотрудниками для менее подготовленных коллег. Сюда же относится техническая или экономическая учеба.

Огромные возможности развития обучения без отрыва от работы, которые трудно было бы представить всего лет десять назад, дают современные компьютерные сети и обучающие программы.

Наиболее перспективным и эффективным вариантом обучения и развития сотрудников на рабочих местах является наставничество.

Запад заимствовал в 60 е годы советскую идею заочного обучения, преобразовав ее в дистанционное обучение, которое отличается по качеству от отечественного прототипа. Основой современного дистанционного обучения является методическое обеспечение (пособия, в т.ч. аудио и видео курсы, компьютерные обучающие программы) и участие в учебном процессе тьюторов (консультантов, лекторов, оценщиков) в очной форме ил через Интернет.

Никогда не потеряет актуальность самообучение, популярность которого постоянно растет. Раньше для самообучения можно было использовать только литературу, теперь доступны аудио и видео материалы, компьютерные программы и Интернет.

Следует различать три вида обучения:

- **подготовка кадров** – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

- **повышение квалификации персонала** – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности

- **переподготовка кадро**в – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Подготовка кадров осуществляется в целях получения рабочей профессии или специальности и предусматривает разные уровни подготовки.

Начальная профессиональная подготовка ведется по рабочим профессиям в профессионально – технических училищах и технических лицеях. Продолжительность обучения в ПТУ составляет 2-3 года и предусматривает, наряду с профессиональным, получение полного общего образования в объеме 10-11 классов.

Средняя профессиональная подготовка ориентирована на обучение специалистов средней квалификации (техников, экономистов¸ строителей и др.). Продолжительность подготовки составляет от двух до пяти лет в зависимости от базового общего образования.

Она осуществляется в техникумах, училищах и колледжах. Народное хозяйство испытывает значительную потребность в специалистах со средним специальным образованием, например, бухгалтерах, экономистах.

Высшее профессиональное образование предусматривает второй уровень подготовки бакалавров и специалистов с общей продолжительностью обучения от 4 до 6 лет или после неполного высшего образования от 2 до 3 лет.

Высшее профессиональное образование имеет целью подготовку специалистов соответствующего уровня, удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования на базе среднего и среднего профессионального образования. В России долгосрочные программы ведутся по направлениям «бакалавр» и «специалист».

Бакалавр – это европейский стандарт высшего профессионального образования с продолжительностью очного обучения 4 г. Бакалавриат принят в России, включен в Государственный образовательный стандарт и по нему ведется подготовка во многих ВУЗах. Существует номенклатура направлений подготовки, по которым присваивается квалификация «бакалавр».

Специалист – это отечественный стандарт высшего профессионального образования с продолжительностью обучения 5-6 лет. Для специальностей также разработан Государственный образовательный стандарт и существует номенклатура специальностей. С 2000 года введены новые стандарты высшего профессионального образования.

Повышение квалификации персонала занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации. Повышение квалификации достаточно популярно на предприятиях в силу ряда причин:

* повышение квалификации дешевле подготовки специалистов.
* меньшая продолжительность обучения по сравнению с подготовкой персонала. Сроки наиболее популярных программ на предприятиях с отрывом от производства от трех дней до двух недель.
* целевая направленность обучения на узком круге учебных модулей для специалистов и руководителей.

Основой повышения квалификации является гибкая программа обучения на базе учебных модулей. Учебный модуль представляет собой законченный элемент определенной дисциплины, с четкой структурой плана, целей и задач работы, исходных данных, методик проведения, перечня технических средств, списка литературы и способа контроля полученных знаний.

Переподготовка кадров предусматривает получение второй рабочей профессии для рабочих или второй специальности для служащих. Необходимость переподготовки связана с конверсией оборонных предприятий и НИИ, освоением новых технологических процессов и совмещением профессий, где нет полной загрузки рабочего места. В сфере управления переподготовка чаще всего связана с сокращением персонала вследствие избытка инженерных, конструкторских или других специалистов.

Крупную государственную программу переподготовки кадров выполняют областные и городские центры занятости населения. Контингент для обучения: безработные и демобилизованные из Вооруженных Сил. Центры занятости населения через существующие учебные центры обучают безработных новым дефицитным профессиям по желанию граждан и выплачивают стипендию в период обучения.

Обучение (как и другие процедуры работы с персоналом) может быть направлено на бизнес – результаты и на сотрудников. Высокая эффективность обучения, нацеленного прежде всего на результата работы, достигается в основном за счет передачи сотруднику знаний и навыков, необходимых непосредственно для работы. Обучение, нацеленное на развитие и мотивацию сотрудников. Скорее, инвестиции в сотрудников. На практике цели обучения основаны на комбинации двух указанных базовых факторов.

Для решения проблемы формирования системы обучения необходимо определить цели и подходы к решению проблемы:

* Обеспечить сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы

Сотруднику необходимо иметь для выполнения своей работы, как минимум, необходимые навыки. Для осмысленного, гибкого, а при необходимости и творческого подхода к человеку необходимы и соответствующие знания. Соотношения знаний и навыков сотрудника с требованиями, предъявляемыми к должности, которую он занимает, можно иллюстрировать диаграммой.

Сотрудника с избыточной квалификацией нет смысла учить, по крайней мере, для работы на данной должности. Скорее, такого сотрудника следует переместить на иную должность, где высокая квалификация будет полезней.

Противоположная ситуация с сотрудником, имеющим недостаточную квалификацию. Для обеспечения успешной работы обучение должно быть весьма серьезным. Стоит задуматься, есть ли смысл вкладывать значительные средства в такого сотрудника.

* Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.

Это – наиболее понятная. Прагматичная и относительно легко достижимая цель обучения. Традиционно для ее обозначения используется термин «повышение квалификации». С реализации мероприятий по достижению этой цели обычно начинают построение системы обучения персонала в тех организациях, где эта система отсутствовать.

Сформулированная выше цель обучения достигается только если обучение ведется без отрыва от производства.

Для поддержания и повышения управленческой квалификации руководителей должно быть организовано их регулярное обучение менеджменту. Сотрудник должен регулярно обновлять знания и умения в соответствии с профилем выполняемой работы и его изменениями.

* Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.

Если сосчитать время отсутствия каждого сотрудника на работе по вполне уважительными причинам, то оно составит в среднем от 8 до 10 % годового объема рабочего времени. Это означает, что каждый день на работе отсутствует каждый десятый – двенадцатый сотрудник. Работу отсутствующих сотрудников неизбежно выполняют оставшиеся. И если не обучить их этому заранее, она будет сделана плохо или не сделана вовсе. Нередко на практике приходится имеет дело с неравномерной загрузкой отдельных работников и целых подразделений, когда приходится подключать на «перегруженные» направления сотрудников родственных профессий. Поэтому, для успешной работы организации определенная часть сотрудников должна быть обучена навыкам, позволяющим заменять отсутствующих коллег.

* Готовить работников к перемещению или продвижению по службе.

Среди массы сотрудников любой фирмы есть определенный процент людей с высоким потенциалом. Эти люди являются «золотыми фондом» организации и обеспечивают ее успешное поступательное развитие. Но прежде чем продвигать сотрудников. Их надо обучать. Ведь, просто выполняя обязанности на своем месте, они не могут освоить навыки. Необходимые для работы в новой должности. Особенность этой группы. В том, что обычно руководителями назначают высококвалифицированных специалистов. Но после назначения их должностные обязанности резко меняются: им необходимы прежде всего навыки управления. В том числе и руководства людьми. В организации должна проводиться плановая работа по обучению перспективных сотрудников с целью подготовки их к возможному продвижению.

* Создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности организации, знакомить сотрудников со стратегией, структурой. Услугами, технологией деятельности.

Процесс коммуникации, который ограничен обеспечением информации о непосредственно выполняемых обязанностях и не дает никаких сведений о качестве работы и общих направлениях и целях компании, оказывает отрицательно воздействие на эффективность деятельности сотрудников предприятия. Правильно построенная передача информации о смысле выполняемой сотрудников работы, ее идейной связи с общими целями организации и качестве труда работников принесет компании и существенную пользу. Актуальные сообщения о жизни фирмы могут передаваться во время плановых семинаров для специалистов и руководителей. С этой целью в программы семинаров включают встречи. Беседы с высшими руководителями компании. Любому работнику необходимы не только соответствующие знания и умения. Но и постоянное получение информации от руководства для лучшего понимания процессов, происходящих в компании.

* Поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе.

Сам факт обучения сотрудника, которое проводится в организации, как правило, способствует улучшению его настроения и повышению мотивации по отношению к работе. Такой подход означает, что компания заботится о своих кадрах и надеется на долгосрочное сотрудничество с ними. Если обучение сопровождается встречей с руководителями фирмы. А в ходе его устраиваются кофе – паузы, обеды, проявляются другие знаки внимания к обучаемым сотрудникам, т.е. появляется возможность неформального общения. Это положительный эффект оказывается еще более ощутимым, результативность обучения повышается. Таким образом для успешной работы в организации обучение должно проводиться при активной поддержке и заинтересованности руководства, в хороших условиях и его проведении желательно прямое или косвенное участие руководителей фирмы.

* Цели обучения, определяемые действующим законодательством.

Действующий Трудовой кодекс и другие федеральные законы предусматривают обязательно обучение ряда категорий работников правилам техники безопасности и охраны труда. Выпущены и соответствующие подзаконные ведомственные нормативные документы, за нарушение которых руководители и ответственный сотрудники любой организации могут быть подвергнуты материальным и иным санкциям.

Таблица 2. Методические подходы к реализации целей обучения

|  |  |
| --- | --- |
| Цель | Пример |
| 1.Обеспечить сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы | Курсы введения в должность, адаптацииНаставничество.Изучение ин. Яз.Обучение компьютерной грамотности.Обучение работе в среде внедряемой корпоративной информационной системы. |
| Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий | Обучение навыкам продажПрофессиональные семинары и курсы для бухгалтеров, юристов, аудиторов, программистов.Конференции по различными направлениям бизнеса.Посещение презентаций и выставок |
| Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения | Техническая учеба на рабочих местах.Ротация.Обучение рабочих второй профессии |
| 1. Готовить работников к перемещению или продвижению по службе.

Среди массы сотрудников любой фирмы есть определенный процент людей | Управленческая подготовка резерва на выдвижение.Наставничество.СтажировкаРотация |
| Создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности организации, знакомить сотрудников со стратегией, структурой. Услугами, технологией деятельности | Участие высшего руководства в учебных мероприятиях в качестве преподавателей и обучаемых.Организация регулярных встреч руководства с коллективом. |
| Поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе | Демонстрация руководством позитивного отношения к обучению.Создание благоприятных условий для обучения.Поощрение успешного обучения сотрудниковПродвижение с учетом результатов обучения |
| Цели обучения, определяемые действующим законодательством | Техника безопасности и охрана труда.Обучение сотрудников, занимающих должности, требующие лицензирования и сертификации. |

**Заключение**

В наше время быстро развивающихся технологий развитие кадров является для любой организации жизненно необходимым. Существует множество причин, по которым фирма просто обязана уделять внимание образованию и повышению квалификации своих сотрудников. Например, конкурентоспособность и адаптация предприятия к окружающей среде являются производными от уровня квалификации персонала. Таким образом, организация всегда заинтересована в наиболее эффективном развитии кадров. Персоналу как одному из главных источников создания конкурентных преимуществ на длительный период принадлежит важнейшее место в системе стратегического менеджмента. По данным западных экспертов, инновации, относящиеся к развитию знаний и навыков сотрудников компании, развитию их потенциала, имеют приоритетное значение по сравнению с инновациями в сфере совершенствования свойств продукта, технологии и организации производства, следовательно, инвестиции в персонал являются самыми надежными. Поэтому все больше компаний рассматривают развитие персонала как приоритетный вариант решений в области инвестиционной политики и укрепления конкурентных преимуществ. Развитие человеческих ресурсов – это их изменение в зависимости от стратегических целей компании. Этот многогранный процесс представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организация процесса адаптации, обучения, формирование корпоративной культуры. Современный работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Системный подход к развитию персонала – залог процветания компании

**Список использованной литературы**

1. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. – М.: Высшая школа, 2005
2. Веснин Р.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2007
3. Грачев М.В. Суперкадры : Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Инфра –М,2007
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник.-М.Инфра-М,2007
5. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: Инфра – М, 2006
6. Управление персоналом. Учебник, Под общ. Ред. А.И. Турчинова. – М.: Издательство РАГС, 2006