

ствии с перспективами изменения организации производства, контингента учащихся училищ и др.

Только такой комплексный подход к решению задачи совершенствования содержания профессиональной подготовки рабочих может дать эффективные результаты.

В. Б. Савельев

## **О ПОДГОТОВКЕ ПЕРСОНАЛА К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ХОЛДИНГА**

Современное производство выдвигает на первый план создание условий для подготовки персонала к деятельности в корпоративной системе предприятия, выполняя тем самым социальный заказ общества и государства, который предусматривает качественную подготовку специалистов, востребованных в современном рынке труда.

Решение практически любой фундаментальной проблемы современности находится в непосредственной связи с проблемами профессиональной подготовки высококвалифицированных кадров в любой производственной и непромышленных сферах. Потребность в специалистах высокой квалификации, умеющих адекватно реагировать на постоянно меняющиеся приоритеты на рынке труда, производить конкурентоспособную продукцию, принимать адекватные реальным ситуациям взвешенные самостоятельные решения, видеть перспективы и планировать стратегии и тактики развития производства привела общество к осознанию того факта, что базовое образование является лишь первым этапом непрерывного совершенствования ключевых профессиональных компетенций персонала.

Существующая система профессионального образования не обеспечивает должным образом мобильность и конкурентоспособность своих выпускников в рынке труда, имеет место узкоспециализированный характер планирования подготовки специалистов. При формировании и выполнении образовательного заказа учреждениями профессионального образования недостаточно полно учитывается конъюнктура современного рынка труда. В большинстве случаев работодатели не участвуют в планировании и осуществлении профессиональной подготовки востребованных для их предприятия специалистов, что приводит к разрыву между теоретической

подготовкой и практической деятельностью выпускников образовательных учреждений в условиях современного предприятия.

Особое значение данная проблема приобретает в корпоративной системе современного предприятия. Корпорация представляет собой тесно сплоченный деловой союз, в котором присутствуют единый «дух», целеустремленность в достижении результатов всех ее членов, развивается творческая личная инициатива каждого его участника. Одновременно она является и особым институтом с определенными социальными обязательствами не только перед своими членами, но и перед обществом в целом. Деятельность корпораций отличается разнообразием, а взаимоотношения, которые возникают по ходу ее деятельности, зачастую сложны и многогранны.

В условиях жесткой конкуренции на внутреннем и внешнем рынках труда залогом успешной деятельности предприятия становится его кадровый потенциал, сплоченный вокруг общей идеи коллектив единомышленников. Поэтому на современных предприятиях все более востребованы специалисты, способные творчески трудиться в условиях корпоративной деятельности и корпоративной культуры, что и обуславливает необходимость поиска новых форм подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала предприятий к данному виду деятельности.

Холдинг представляет компанию, в которой объединены предприятия различного профиля и направлений, при этом пакетом акций владеет холдинг, а не дочерние предприятия. Для определения миссии и стратегических целей «холдинга» важным является вопрос о смысле деятельности всего предприятия, понимании менеджерами миссии «холдинга» в аспекте его предназначения и роли в жизни общества, государства, а также групп и лиц, заинтересованных в его существовании.

Попытка осмыслить роль «холдинга» на уровне миссии при проведении анкетирования на предприятии ОАО «Цитотранс» была зафиксирована в 6 ответах из 48, что соответствует 13%. При этом респонденты предложили такие формулировки миссии, как самоутверждение, реализация внутренних резервов, укрепление общественных позиций, развитие предприятия и завоевание рынка, экономический рост во всех сферах деятельности.

Более 60% опрошенных оценили деятельность «холдинга» на уровне целей и задач, причем даже были попытки сформулировать цели на уровне

стратегии, в большинстве же случаев это указание на конкретные цели, отражающие те или иные функции, в частности, получение прибыли, укрепление лидирующего положения, увеличение объема продаж, оптимизация ассортимента, получение высокого дохода, завоевание устойчивого доминирующего положения на рынке, предоставление рабочих мест, стабильность деятельности, стабилизация и планомерное развитие, развитие организации, профессиональный рост коллектива и т. д.

21% опрошенных указали в качестве смысла деятельности «холдинга» функции, присущие непосредственно тому подразделению, в котором они работают, что может быть связано со слабым осознанием своего места и места подразделения в «холдинге» (качественное выполнение задач по перевозкам, грузоперевозки, контроль, учет, ремонт, покупка и строительство, развитие цивилизованного брокерского предприятия, грузовые авиационные перевозки, оказание охранных услуг и др.).

2% опрошенных затруднились в формулировке смысла деятельности всего предприятия.

В «холдинге», как показало исследование, практически отсутствует понимание его стратегических целей, более того, только единицы пытаются мыслить на уровне миссии. Среди сотрудников доминирует функциональный подход к пониманию миссии и задач корпоративного предприятия. Это свидетельствует о необходимости проработки с менеджерами проблем корпоративной философии, миссии, стратегических целей «холдинга», так как это является краеугольным камнем в создании любой организации и формировании ее позитивного имиджа, а также в формировании профессиональной позиции менеджеров.

В определении специфики деятельности «холдинга» нами было выявлено четыре уровня понимания менеджерами профессиональных функций.

*Первый уровень* – менеджеры ограничиваются представлением о предприятии как органе, выполняющем конкретные функции.

*Второй уровень* – менеджеры нацелены на развитие предприятия, освоение новых технологий для эффективной работы, работу в инновационном режиме.

*Третий уровень* – менеджеры видят свое предназначение в достижении лидирующего положения, создании эффекта престижности, ориентации на высокие показатели по всем видам оказываемых услуг.

*Четвертый уровень* – главные цели должны быть направлены на достижение максимальной прибыли, финансового благополучия подразделения и, в целом, предприятия.

Очевидна разобщенность на уровне структурирования и единого понимания целей и задач «холдинга». Скорее всего, это связано с отсутствием понимания персоналом стратегической цели и невозможностью выстроить на ее основе собственные цели. Необходима специальная работа по формированию целевых установок каждого конкретного менеджера в зависимости от определенного уровня его готовности к выполнению того или иного вида деятельности. Это важно для формирования корпоративного имиджа, в частности, корпоративного духа.

Кроме того, была проведена оценка труда персонала, работающего на предприятии. Оценка является для большинства людей мощным стимулом их личностного и профессионального развития, она создает психологический комфорт или дискомфорт, влияет на формирование корпоративных установок, поведение персонала. В результате исследования было выявлено, что содержательные представления об оценке труда менеджеров со стороны руководства совпадают с реальной у 36% опрошенных; у 62% – представления об оценке их труда с реальной не совпадают, 2% опрошенных менеджеров затруднились с ответом.

По мнению менеджеров, руководство оценивает в их работе следующее: результат работы и ее интенсивность; результаты работы с клиентом; недостатки, конечный итог, конечный результат; четкость прогнозов и соотношение закупа и сбыта; качество и объем выполненного; грамотность, компетентность, точность выполнения задачи; затраты, быстрота и качество работы; выполнение должностных обязанностей, своевременность, качество, точность; межличностные отношения с клиентом; неиспользованный потенциал, количество и качество сделанной работы, конечный финансовый результат; резерв деловых качеств, инициативу, правильность и своевременность решения поставленной задачи др.

По мнению персонала, часть из приведенных оценок не соответствует их собственному видению. Они хотели бы, чтобы оценивались деловые качества, приносимая прибыль, стремление к повышению профессионального уровня, качество выполненной работы, личный вклад, качество исполнения, объем и профессионализм, высокая ответственность, качественный подход к делу, трудолюбие, реальный вклад в развитие корпорации,

тщательность и полноту выполненной работы, творческая инициатива, творческий подход к выполнению задачи, инициатива, творческий подход и экономический эффект, взвешенность, учет ситуации, отношение к работе, интеллектуальные и физические возможности.

Расхождение в реальных и требуемых критериях оценки труда должно явиться тревожным сигналом для руководителя. Очевидно, что в данном случае возникает необходимость учета реальных возможностей человека, создания условий для качественного выполнения задачи, профессионализм, ответственность, трудолюбие – то, что имеет отношение к человеческому фактору. Для снятия имеющегося противоречия следует провести соответствующую работу с персоналом по согласованию критериев оценки их труда.

Для формирования корпоративной философии «холдинга» важны содержание, упорядоченность профессиональных ценностей, которые исповедуют его менеджеры. Для этого следует предложить сотрудникам «холдинга» указать на те ценности, которые в наибольшей степени влияют на процессы взаимодействия людей и, следовательно, влияют на «корпоративный дух» организации.

Для повышения конкурентоспособности холдинга очень важен характер отношения сотрудников всех его подразделений к будущему холдинга. Оптимизм в этом вопросе, как правило, стимулирует сотрудников к более активному выполнению профессиональных обязанностей; пессимизм, напротив, является существенной помехой для качественной работы. Показатель оптимизма в оценке развития холдинга очень высок (83%). Абсолютного пессимизма в оценке будущего развития предприятия не выразил никто. И, тем не менее, 17% сотрудников работают по принципу «удержать предприятие на сегодняшнем уровне». Фактически это – поддержание тенденции отставания, которую необходимо преодолевать, что и предполагается предпринять в ходе проведения консалтинговых мероприятий.

Есть резервы и в совершенствовании работы руководителей с подчиненными. Известно, что руководитель, владеющий корпоративными механизмами организации людей, может достичь более высоких успехов по сравнению с руководителем, недостаточно ими владеющим, даже в экстремальных ситуациях.

Люди, недостаточно владеющие психолого-педагогическими средствами руководства, не могут быть названы плохими руководителями. Они,

естественно, справляются со своими обязанностями. Но их удовлетворяет не очень высокое качество работы подчиненных; они не пытаются изменить ситуацию в лучшую сторону.

Успех любого предприятия в конечном итоге зависит от того, как оценивают качество его работы потребители продукции. В отечественной экономике, как известно, нет сложившихся традиций в ориентации на потребительский спрос, нет устоявшихся форм деятельности, которые бы учитывали потребительские запросы и были основаны на уважительном отношении к оценкам потребителя. Поэтому профессиональные ориентации подавляющего большинства опрошенных сотрудников, ориентирующихся в своей профессиональной деятельности на запросы потребителей, обнадеживают. Такие ориентации высказали 40 сотрудниками, что составляет около 83% респондентов.

И, тем не менее, у ряда сотрудников сохранилось еще безразличное отношение к оценкам потребителей, заказы которых не стимулируют их к улучшению качества производимой продукции. Хотя, в целях усиления конкурентоспособности «холдинга» необходимо учитывать интересы потребителя.

И, наконец, настроение сотрудников, а, следовательно, и их отношение к государству, позитивное или негативное его восприятие, понимание своих гражданских обязанностей (в частности, понимание необходимости наполнения государственного и муниципального бюджетов). Показателем этого понимания является отношение сотрудников к выплате налогов предприятием государству, муниципалитету и т. п.

Экономически грамотные сотрудники прекрасно понимают эту необходимость. Их позиции выражаются в том, что необходимость платить налоги объективно стимулирует руководство совершенствовать свое производство. Налоги вольно или невольно являются дополнительным стимулом поиска более эффективных путей управления предприятием. Но таких сотрудников, экономически грамотных и психологически готовых к поискам путей совершенствования, оказалось немного.

В целом следует сделать вывод о том, что в составе холдинга, в том числе и на каждом из его предприятий, есть сторонники позитивных корпоративных ценностей. По разным позициям они составляют от 3% до 50% от общего числа опрошенных.

Они могут стать достаточной опорой для утверждения оптимального прагматического направления в развитии корпоративной культуры хол-

динга. Большая же часть сотрудников в случае оказания им квалифицированной консалтинговой помощи способна не только воспринять прагматические ориентации, но и сформировать привычки оптимального корпоративного поведения.

Главное внимание в осмыслении корпоративной культуры персоналом целесообразно обратить на оптимальные для нашего национального менталитета формы взаимоотношений на предприятиях холдинга.

Более подробные и точные характеристики корпоративного поведения и проблемы его совершенствования можно будет сделать на основе личного общения консультанта с персоналом.

В. Л. Сенина

## **СПЕЦИФИКА ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОЛЛЕДЖА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

На рубеже 1980–90-х гг. система советского воспитания была практически разрушена. Полностью базируясь на советской идеологии, формируя молодого человека по заранее заданному идеологическому образцу, она утратила свою актуальность вместе с распадом СССР, переходом к демократии и рыночной экономике. Учреждения образования, в частности учреждения профессионального образования, оказались без соответствующей новому времени концепции воспитательной работы. Достаточной образовательной целью считался только учебный процесс, задачи формирования личности оставались без внимания. Сфере воспитательной деятельности образовательной системы долгое время не уделялось должного внимания. В начале XXI в. произошли некоторые события, которые говорят о сдвиге в отношении нашего общества к образованию в целом и к системе воспитания в частности. Речь идет о «Федеральной программе развития образования» (2000), «Национальной доктрине образования в Российской Федерации» (2000), «Программе развития воспитания в системе образования России на 1999–2001 гг.», «Программе развития воспитания в системе среднего профессионального образования на 2001–2005 годы» и некоторых других документах. В этих документах после длительного перерыва воспитание признается важной проблемой и практической задачей