

## К ВОПРОСУ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ

*В статье рассмотрены основные принципы кадровой политики предприятия, ведущей к построению корпоративной культуры и успешной профессиональной карьеры работников. Кадровая политика понимается как механизм регулирования межличностных отношений в коллективе. Раскрываются особенности кадровой политики предприятия гражданской авиации*

В современных условиях постоянной конкурентной борьбы на рынке товаров и услуг грамотно продуманная кадровая политика предприятия является еще одним «бонусом» для привлечения работников (специалистов) и успешности профессиональной социализации личности. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Определим термин «кадровая политика» как целенаправленную деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Таким образом, кадровая политика является основополагающим принципом и главным направлением в работе с кадрами, которые реализуются кадровой службой предприятия.

Объектом кадровой политикой предприятия является персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Идеология кадровой работы может быть отражена в виде документа, содержащего моральные нормы в работе с кадрами организации, и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, включая и руководителя организации в целом.

К содержанию кадровой политики организации обычно относят следующие виды управленческой деятельности:

- определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы;
- построение системы мотивации в организации;
- планирование потребности организации в обновлении персонала с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор персонала и руководство им;
- разработка критериев качества персонала;
- оптимизация соотношения внутреннего (между подразделениями организации) и внешнего (прием новых сотрудников) перемещения кадров;
- персонала и его переподготовку, определение форм обучения работников при повышении квалификации;
- построение и организация рабочего процесса, в том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и др. [3].

Кадровая политика должна не только создавать благоприятные условия труда, но и обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива. Кадровая политика предприятия является социальной частью концепции организации (наряду с производственной и финансово-экономической концепциями).

Дополнительной задачей и функцией кадровой политики предприятия мы можем считать формирование корпоративной культуры, принципы становления которой уже в основном включены в вышеперечисленные составляющие кадровой политики. Разработка проекта формирования корпоративной культуры предусматривает следующие управленческие действия:

- систематизацию уже существующих и привнесение новых ценностей;
- проведение семинаров для первых лиц компании;
- создание системы фирменных корпоративных стандартов;
- выпуск внутреннего информационного издания о достижениях компании;
- создание кадрового резерва, системы обратных связей в коллективе;
- развитие и обучение персонала; привлечение механизмов поддержания корпоративной культуры [2].

Рассматривая кадровую политику предприятия определенной отрасли, мы обязательно столкнемся со спецификой ведения производства, собственными требованиями к подбору и обучению персонала (стандартами предприятия, которые дополняют госстандарты в данной сфере деятельности).

Предлагая, например, услугу воздушной перевозки пассажиров, багажа и грузов, предприятие гражданской авиации – в данном случае аэропорт – руководствуется законами Министерства транспорта РФ и другой нормативной документацией государства и международными правилами воздушных перевозок. Предприятие гражданской авиации должно активно развивать деятельность по различным направлениям, в том числе и касающихся персонала. Повышение мотивации персонала осуществляется за счет постоянного улучшения условий труда, системы стимулирования, организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации с целью создания условий для самореализации каждого сотрудника.

Перечисленные направления являются кадровой политикой организации гражданской авиации. Отражая реалии социальной необходимости работников организации, кадровая политика, строящаяся по указан-

ным принципам, способствует укреплению дисциплины в трудовом коллективе, созданию устойчивых межличностных связей, поддержанию качества услуг, «социальной уверенности» работника. Та или иная форма построения кадровой политики оказывает влияние на профессиональное сознание индивида, его профессиональные ориентиры, содействует социальной адаптации на рабочем месте, направляет профессионально-трудовую деятельность личности в то или иное «внутриотраслевое русло». Выбранный курс построения кадровой политики предприятия создает своеобразный «каркас», то есть социально-корпоративную структуру конкретной организации. Эта структура формирует образ профессиональной мысли индивида, поле его интересов и круг профессиональных возможностей.

Рассмотрим стандартные компоненты кадровой политики, актуальные для многих предприятий гражданской авиации:

1. *Повышение мотивации персонала за счет постоянного улучшения условий труда.* В этой связи следует отметить специфику работы в организации гражданской авиации. Работа в данной отрасли так или иначе сопряжена с риском, а аэропорт является режимным объектом. Поэтому приемлемые условия труда для индивида – это прежде всего безопасность и неукоснительное соблюдение руководством и персоналом предприятия требований техники безопасности и охраны труда. Тем самым формируются внутренняя дисциплина работника, его профессиональные ценности и уровень профессиональной культуры.

2. *Эффективность функционирования системы стимулирования персонала.* Стимулирование борьбы за качество, вовлечение работников в процесс производства качественных услуг осуществляется посредством обеспечения высокого уровня профессиональной подготовки и регулярной переподготовки персонала; системы признания и вознаграждения (морального и материального); содействия открытому, двустороннему обмену информацией; премирования по результатам работы и т.д.

3. *Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации, а также последующая аттестация персонала, осу-*

ществляемые в соответствии с внутренними документами. В процессе профессиональной подготовки необходимо придерживаться установленных требований, среди которых выделяются требования *к цели обучения* (прочность формирования профессиональной деятельности; взаимосвязь процессов профессионального обучения и воспитания профессионально важных качеств); *к содержанию подготовки* (научность и доступность, последовательность и системность); *к обучаемому* (активность и сознательность); *к средствам обучения* (наглядность, связь теории и практики, индивидуальный подход) [1].

Профессиональное обучение при поступлении на работу четко определяет объем знаний и круг обязанностей работника. Так называемое первоначальное обучение можно определить как второй шаг (после профессионального отбора) профессиональной социализации на рабочем месте. Здесь речь идет прежде всего о работнике, занимающимся непосредственно производственной деятельностью, имеющим дело с клиентурой, техникой или оборудованием – в зависимости от занимаемой должности. Так, в некоторых службах аэропорта Санкт-Петербурга после приобретения работником первоначальных теоретических знаний по специфике своей профессиональной деятельности ему необходимо пройти стажировку на рабочем месте с целью успешного применения полученных умений на практике. Только после этого он допускается к самостоятельной работе. Тематика теоретической подготовки и стажировки на рабочем месте описаны в Программе подготовки персонала той или иной службы аэропорта (например, службы организации международных перевозок).

Профессиональное обучение специалистов, осуществляющих обслуживание воздушных пассажирских перевозок, не должно исчерпываться первоначальным обучением. Через установленный предприятием промежуток времени персонал работников наземного обслуживания проходит курс переподготовки, включающий изучение основных положений деятельности службы (отдела) и ознакомление со вновь введенными нормативно-правовыми и информационно-справочными документами. Прин-

цип этапности в процессе профессиональной подготовки кадров, создавая систему профессиональной подготовки предприятия, способствует выстраиванию кадровой политики в организации и повышению ее конкурентоспособности, обеспечивает осведомленность руководства о профессиональной подготовленности своих сотрудников, вносит психологические разнообразие в отлаженную работу персонала. Проверка знаний по окончании каждого этапа обучения обеспечивает уверенность руководства в квалификационной компетентности кадров, что положительно влияет на имидж предприятия и может способствовать привлечению новых специалистов.

Процедура аттестации персонала аэропорта выявляет степень эффективности деятельности работников в соответствии с их должностными обязанностями и профессиональными возможностями. Аттестация также в значительной степени отражает наличие или отсутствие стремления у каждого работника к расширению и углублению своей профессиональной деятельности, определяет наличие потенциала специалиста для повышения или перемещения в рамках предприятия.

Таким образом, процесс профессиональной социализации на предприятии гражданской авиации приобретает стабильность и относительную предсказуемость (как для руководства предприятия, так и для самих работников), в некоторой степени придает работникам уверенность в реализации своих профессиональных способностей, в успешности адаптации на рабочем месте, в развитии карьеры.

Одним из показателей успешности профессиональной социализации в организации гражданской авиации (и на других предприятиях сервиса) можно считать уровень владения позициями корпоративной культуры. Здесь речь идет о профессиональных навыках, которые в дополнение к полученным знаниям формируют социально-профессиональный облик личности, закрепляют за работником соответствующий статус.

Взаимодействие с людьми – важнейший момент в корпоративной культуре. Знание «правил» информационного взаимодействия и умение применять их на прак-

тике – ключевой показатель успешности профессиональной социализации личности.

Уровень текучести кадров – один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия. Безусловно, для руководства организации текучесть – это негативный момент, просчет в кадровой политике. Однако в этом явлении есть и положительная сторона: расширяются возможности личности работника и увеличивается его способность к адаптации. На новом рабочем месте он проявит полученные навыки, будет учитывать прежние ошибки межличностных отношений.

Итак, кадровая политика предприятия (иначе – менеджмент человеческих ресурсов) представляет собой сквозной механизм регулирования межличностных отношений в профессиональном сообществе (трудовом коллективе). Грамотно построенная кадровая политика, основанная на ответственности каждого сотрудника, способствует успешной профессиональной социализации личности, стимулирует работника к приобретению новых профессиональных навыков, а также создает множество профессиональных и социальных взаимосвязей.

#### Л и т е р а т у р а

1. Коваленко Г. В., Рачко А. А. Принципы и методы профессионального обучения. Учебное пособие. – СПб.: СПбАГА, 2003. – С.48-49.
2. Музыченко В. В. Управление персоналом. М.: Академия, 2003. – С.52-53.
3. Подготовка, переподготовка и обучение кадров: практическое руководство / Под ред. Ю. Л. Фадеева. – М.: Эксмо, 2007. – С.9-10.
4. Москвин В. Совершенствование кадрового потенциала компании. Задачи подбора специалистов // Инвестиции в России. – 2006. – №4. – С.11-15.
5. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.–СПб.: Вершина, 2006. – 223 с.

