

ГЛАВА 9. УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ В СИТУАЦИЯХ, ТРЕБУЮЩИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ

В процессе профессионального становления и приобретения профессионального мастерства работник попадает в ситуации, требующие профессиональной адаптации. Принято выделять *первичную* адаптацию (приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, выпускников учебных заведений) и *вторичную* (приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя) [3].

Проведенные нами исследования показывают, что продолжительность периода между двумя событиями, вызывающими необходимость профессиональной адаптации, в среднем составляет 396 дней или 13,2 месяца. На 100 работников белорусских предприятий количество таких событий на 1 год в среднем составляет 92, что обуславливает необходимость формирования механизма управления профессиональной адаптацией руководителей и специалистов. Мы предлагаем осуществлять адаптацию работников организации, используя систему управления их компетентностью. Изучение особенностей адаптационных процессов, эффективности комплексного воздействия профессиональной и социально-психологической адаптации позволяет обогатить инструментарий управления компетентностью.

Отечественные и зарубежные ученые выделяют следующие формы адаптации: профессиональная, социальная и психологическая. Под *профессиональной адаптацией* понимается овладение работником специальностью, профессиональными навыками, которое выражается в дальнейшем удовлетворении от результатов своего труда [1], [3]. *Социальная адаптация* в трактовке доктора социологических наук Г.Матулене представляет собой процесс активного включения в социальную среду [2, с. 108]. В.А.Янчук и Л.Ф.Мирзоянова *психологическую адаптацию* определяют через приспособление (аккомодацию и ассими-

ляцию). Процессы психологической адаптации, направленные на сохранение гомеостаза, являются объектом анализа и одним из центральных теоретических понятий в различных когнитивных концепциях [4, с.23]. Белорусскими и российскими учеными (А.Климашин, Г.Б.Шишко и др.), выделяется также *социально-психологическая адаптация*, под которой понимается приспособление к коллективу, его нормам, к руководству, коллегам и экономическим реалиям [1], [2].

Для исследования состояния и проблем адаптации личности в производственной деятельности на белорусских предприятиях была сформирована выборка, состоящая из 536 анкет, в которую вошли респонденты различных предприятий Республики Беларусь.

Интенсивность, структура и степень важности событий, вызывающих необходимость в профессиональной адаптации.

Респондентом было предложено выбрать из перечня событий те, которые в наибольшей степени потребовали изменений в служебных обязанностях или характере труда. Среди событий, вызывающих необходимость в профессиональной адаптации личности, первое место занимает «переход на новое место работы» (47,8% опрошенных нуждались в профессиональной адаптации по этой причине).

Второе и третье места среди событий, вызывающих необходимость в профессиональной адаптации занимают «существенные изменения служебных обязанностей или требований к исполняемой работе, не связанное ни с одним из перечисленных выше событий» (21%) и «смена непосредственного руководителя» (11%). Малое число респондентов выделило в структуре событий элементы, относящиеся к «смене руководства другого отдела или цеха» (0%) и «смене руководства предприятия» (3%).

Помимо выбора события, вызывающего необходимость в адаптации, респондентам было предложено оценить степень его влияния на служебные обязанности и требования к выполняемой работе. Респонденты оценили степень влияния большинства со-

бытий, требующих профессиональной адаптации как среднюю либо умеренно высокую (см. таблицу 1).

Полученные данные позволяют определить 3 важнейших явления, вызывающих необходимость в профессиональной адаптации, которые требуют наличия специфических управляющих воздействий и регламентации в системе управления компетентностью.



Рис. 1 События, которые вызывали необходимость в профессиональной адаптации у респондентов (в процентах к количеству опрошенных)

Факторы, определяющие уровень компетентности руководителей и специалистов на белорусских предприятиях в ситуациях, требующих профессиональной адаптации.

Проведенное исследование позволило описать 6 групп факторов, определяющих уровень компетентности руководителей и специалистов на белорусских предприятиях в ситуациях, требующих профессиональной адаптации.

Соответствие уровня знаний работника требованиям трудового процесса. На вопрос: «Соответствует ли Ваша нынешняя работа полученному Вами профессиональному образованию?» «соответствует полностью» ответило 26% опрошенных, «соответствует частично» – 45% и «не соответствует» – 29%. Такое распределение свидетельствует о наличии значительных резервов совершенствования систем профессиональной ориентации молодежи, регионального кадрового планирования, и вызывает необходимость в корректировке систем управления компетентностью работников на предприятиях и в организациях Республики Беларусь.

Таблица 1

Сравнительная важность событий, вызывающих необходимость в профессиональной адаптации

Событие	Степень влияния, в процентах от максимальной величины
Переход на новое место работы	71,3
Изменение должности	69,3
Смена непосредственного руководителя	62,3
Смена руководителя другого отдела или цеха	0,0
Смена руководителя предприятия	50,0
Прием на работу в отдел (цех) нового работника	51,7
Существенные изменения служебных обязанностей или требований к исполняемой работе, не связанное ни с одним из перечисленных выше событий	51,3
Среднее значение по всем событиям	63,7

Соответствие уровня навыков работника требованиям рабочего места определялось нами с помощью показателя, отражающего уровень профессиональных навыков опрошенных. Его значение рассчитывалось исходя из количества лет, отработанных работником на текущем рабочем месте.

Данные исследования показали, что на текущем рабочем месте работает до 1 года 57% опрошенных работников, от 1 года до 5 лет – 32% и свыше 5 лет – только 11%. Эти данные свидетельствуют о том, что на белорусских предприятиях высок уровень кадровой динамики (за счет кадровой ротации в масштабах предприятия, создания и ликвидации структурных подразделений, роста и сокращения численности работников, текучести кадров), который требует формирования обновленных технологий управления компетентностью.

Соответствие уровня технического, технологического, методического, справочно-информационного и организационного обеспечения труда требованиям работника и характеру трудового процесса.

Для оценки уровня соответствия респондентам предлагалось выбрать из перечня предложенных для улучшения направлений не более 5 наиболее важных:

- улучшить условия труда;
- улучшить нормирование труда;
- изменить количество или состав трудовых функций;
- изменить планировку рабочего места;
- оборудовать рабочее место удобной рабочей мебелью (стулья, столы, стеллажи, ящики и т.п.);
- установить новую технику;
- установить ПЭВМ (компьютер);
- улучшить технологию работы;
- внедрить автоматизированную систему управления или автоматизированное рабочее место (компьютерные программы, помогающие работать);
- улучшить методическое обеспечение (инструкции, правила, стандарты, справочники и т.п.).

Наиболее значимыми оказались проблемы связанными с техническим, технологическим и методическим обеспечением труда. Обобщающий показатель уровня обеспечения составил 47,9% от своей максимальной величины, что свидетельствует о необходимости совершенствования организации труда руководителей и специалистов белорусских предприятий.

Наличие или отсутствие влияния профессиональных деструкций.

Профессиональные деструкции проявляются после длительного периода работы по одной профессии на одном и том же рабочем месте через ухудшение здоровья, приобретение особого стиля общения, использование в нерабочее время моделей поведения и привычек, характерных для избранной профессии, профессиональные заболевания. Профессиональные деструкции оказывают негативное влияние на производительность труда и работоспособность индивида. Результаты анкетного опроса показали: 46% респондентов считают, что работа на их рабочем месте в длительной перспективе может привести к значительному ухудшению здоровья и возникновению профессионального заболевания, 22% допускают такую возможность и только 32% так не считают. Высокий уровень кадровой динамики на белорусских предприятиях снижает риск приобретения профессиональных деструкций, но в то же время в систему управления компетентностью персонала необходимо включить элементы, позволяющие своевременно выявлять деструкции и проводить профилактику их возникновения.

Влияние личных психофизиологических качеств работников на уровень профессиональной адаптации и результаты профессиональной деятельности личности.

Был проведен отдельный опрос для выявления влияния таких личных качеств как фрустрация, ригидность, агрессия, тревожность, тип темперамента на результаты профессиональной деятельности у руководителей и специалистов с различным характером трудовой деятельности.

Исходная гипотеза о связи между названными выше качествами и результатами труда не подтвердилась (коэффициент кор-

реляции близок к 0). Это позволяет сделать вывод о низкой эффективности затрат времени и ресурсов на психологическое тестирование работников белорусских предприятий с целью разработки мероприятий по повышению их компетентности. Больше внимания необходимо уделять исследованию профессионально важных качеств для конкретных должностей и рабочих мест.

Социально-психологические факторы профессиональной адаптации и интеграция работника в трудовой коллектив.

Среди социально-психологических факторов, оказывающих влияние на профессиональную адаптацию и уровень компетентности работников мы рассмотрели следующие:

- отношение к предприятию (организации) в целом;
- отношение к малой группе, в которой работает индивид (отдел, структурное подразделение);
- отношения между руководителем и подчиненными в коллективе;
- удовлетворенность своим положением в коллективе;
- удовлетворенность своим трудом;
- удовлетворенность собой на работе.

По результатам опроса определялось соотношение полученных данных показателей (в среднем по выборке) и максимально возможных их величин.

Невысоко значение показателя «отношение к предприятию, организации» (50% от максимального значения показателя), что свидетельствует о необходимости формирования у работников белорусских предприятий чувства корпоративного единства, гордости за свою отрасль, свою профессию, своих коллег.

Показатель уровня взаимоотношений в малой группе составляет 57,2% от своего максимально возможного уровня. При традиционно высоком значении коллективизма в системе ценностей белорусов уровень группового взаимодействия низок. Это свидетельствует о необходимости разработки технологий повышения уровня группового единства в трудовой деятельности, использования в системе управления компетентностью социально-психологических тренингов.

Значение показателя, характеризующего уровень взаимоотношений между руководством и подчиненными, составляет 61,3% (от максимально возможного). Это свидетельствует о понимании большинством руководителей на белорусских предприятиях важности всесторонней поддержки и заботы о подчиненных, помощи в решении их личных проблем.

Уровень удовлетворенности своим положением в коллективе (68,1%), так же как и уровень удовлетворенности собой на работе (61,7%) у работников белорусских предприятий достаточно высок. Ниже значение показателя удовлетворенности своим трудом. Проанализируем причины, вызвавшие такой результат (см. рисунок 2).

Влияние факторов, определяющих удовлетворенность своим трудом работников белорусских предприятий, находится в диапазоне от 49% до 62%. Снижает среднее значение удовлетворенности трудом беспокойство большинства респондентов, вызванное сложностью оборудования и высокой степенью ответственности за работу (49%), и высокий уровень усталости после рабочего дня (52%).

Невысокое значение (52%) показателя «удовлетворенность работой по специальности» объясняется частичным несоответствием между полученным респондентами образованием и требованиями профессиональной деятельности.

Сравнительный анализ описанных выше факторов, определяющих уровень профессиональной адаптации и компетентности работников, указывает на наличие значительных резервов в управлении компетентностью руководителей и специалистов белорусских предприятий.

Наиболее важной проблемой является приведение знаний и навыков в соответствие с требованиями и характером труда на конкретных рабочих местах.

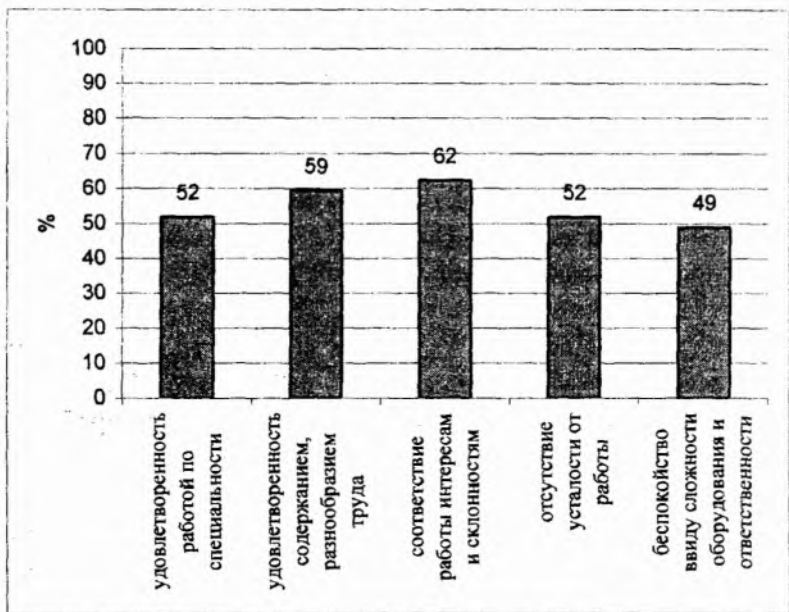


Рис.2 Факторы, определяющие удовлетворенности собой на работе работников белорусских предприятий

Немаловажное влияние на формирование высокого уровня компетентности руководителей и специалистов белорусских предприятий, в ситуациях, требующих профессиональной адаптации, оказывает правильно организованное техническое, технологическое и методическое обеспечение труда.

Среди социально-психологических проблем наибольшую важность в обеспечении высокого уровня профессиональной адаптации и компетентности представляют: проблема формирования позитивной организационной культуры на белорусских предприятиях и проблема повышения уровня удовлетворенности трудом у работников.

Формирование механизма управления компетентностью руководителей и специалистов в ситуациях, требующих профессиональной адаптации на белорусских предприятиях, с учетом

влияния описанных выше факторов и тенденций позволит значительно улучшить результаты их профессиональной деятельности.

Литература:

1. Климашин А. Адаптация: методика, технология, опыт // Отдел кадров. – 2002. – №9. – С.99-104.
2. Матулене Г. О социальной адаптации к деятельности // Психологический журнал. – 2002. – №5. – С.108-112.
3. Шишко Г.Б. Адаптация молодых специалистов на производстве // Отдел кадров. – 2004. – №3. – С.53-62.
4. Янчук В.А. Психологические аспекты проблемы адаптации к профессиональной и учебной деятельности // Адукацыя і выхаванне. – 1998. – №3. – С.23-30.
5. Moorhead G., Griffin R.W. Organisational behaviour: Managing people and organisations (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin, 1998.