**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы управления адаптацией персонала

1.1 Сущность адаптации

1.2 Система управления адаптацией персонала

1.3 Опыт зарубежных и российских компаний по адаптации персонала

2. Управление системой адаптацией персонала на ОАО «ЗМА»

2.1 Общая характеристика ОАО «ЗМА»

2.2 Система управления персоналом на ОАО «ЗМА»

2.3 Управление системой адаптации персонала на ОАО «ЗМА»

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения[[1]](#footnote-1).

К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Внедрение системы управления адаптацией в предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее нее зависит решение таких важных задач для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным, экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников, развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы.

В связи с этим является актуальным определение сущности адаптации, описание ее как системы, определение направлений, этапов, изучение показателей оценки состояния работы по адаптации, разработка программ адаптации.

Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Архипова Н.И., Базарова Т.Ю., Веснин В.Р., Волина В.А., Дятлова В.А., Еремина Б.Л., Игнатьева А.В., Кибанова А.Я., Коханова Е. Ф., Кузнецова Ю.В., Максимцова М.М., Маслова Е.В., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г., Плешина И.Ю., Подлесных В.И., Самыгина С.И., Сульдина Г.А., Столяренко Л.Д., Травина В.В., Хедоури Ф., и других авторов.

Цель исследования заключается в разработке путей совершенствования системы адаптации персонала на предприятии.

В рамках поставленной цели ставятся следующие задачи:

* определить сущность и цели адаптации;
* определить составляющие системы управления адаптации работника на предприятии;
* изучение особенностей управления адаптацией персоналом;
* изучение опыта зарубежных и российских компаний по адаптации персонала;
* изучить систему управления персоналом на ОАО «ЗМА»;
* проанализировать систему адаптации персонала на ОАО «ЗМА».

Предметом дипломной работы является система адаптации персонала.

Объектом дипломной работы является система адаптации персонала на ОАО «ЗМА».

Содержание дипломной работы имеет следующую структуру:

В первой главе описываются теоретические основы управления адаптацией персонала, дается определение адаптации, ее классификация, аспекты, система управления адаптацией персонала; исследуется опыт зарубежных и российских компаний по данной проблематике; исследуются методы оценки работы по адаптации.

Во второй главе проводится анализ управления системой адаптацией персонала на ОАО «ЗМА». Для этого изучается система управления персонала в целом, так как система адаптации является ее составляющей. Анализируется существующая программа адаптации персонала. Дается оценка состояния работы по адаптации на ОАО «ЗМА» при оценивании, которой были использованы данные мониторинговых исследований адаптантов и уволившихся работников.

**1. Теоретические основы управления адаптацией персонала**

**1.1Сущность адаптации**

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является лишь началом.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Термин "адаптация" применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Адаптация социальная – (от лат. adapto – приспособляю и socialis – среды) – 1) постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды; 2) результат этого процесса. Соотношение этих компонентов, определяющее характер поведения, зависит от целей и ценностных ориентации индивида, возможностей их достижения в социальной среде. Несмотря на непрерывный характер социальной адаптации, ее обычно связывают с периодами кардинальной смены деятельности индивида и его социального окружения[[2]](#footnote-2).

В зарубежной психологии значительное распространение получило необихевиористское определение адаптации, которое используется, например, в работах Г. Айзенка и его последователей. Адаптацию они определяют двояко: а) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой; б) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается[[3]](#footnote-3).

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда[[4]](#footnote-4).

Важнейшими компонентами адаптации работника являются согласования самооценок и притязаний работника с его возможностями, с одной стороны, с др. – реальностью производственной среды, в которой он адаптируется. Здесь возможны противоречия, от глубины и разрешимости которых зависит успешность адаптации.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие:

* возможно боле быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя.
* уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы.
* вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды.
* снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным.
* сокращение текучести кадров среди новых работников. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением.
* экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей.
* развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является непременным условием высоких рабочих показателей.
* снижение издержек по поиску нового персонала.
* формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

* качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
* объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
* отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
* престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
* особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
* наличие отработанной системы внедрения новшеств;
* гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
* особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
* личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п[[5]](#footnote-5).

Изучив литературу по поставленной проблеме, считаем возможным классификацию адаптации по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

* активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
* пассивная — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

1. По воздействию на работника:

* прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;
* регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

1. По уровню:

* первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);
* вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя)[[6]](#footnote-6).

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации[[7]](#footnote-7).

Автор статьи «Методы адаптации персонала» В.Волина выделяет также еще два вида адаптации:

* адаптация работника в новой должности;
* адаптация работника к понижению в должности;

В этой же статье есть упоминание об адаптации после увольнения. Приводится пример: в начале 80-х гг. в США отмечались волны увольнений и досрочного выхода на пенсию. Чтобы каким-то образом поддержать увольняемых, большинство крупных компаний — около 60% — не просто увольняли работников, а пытались помочь им найти новые рабочие места, организовывали программы переподготовки и повышения квалификации.

1. По отношению сотрудника к организации:
   * Конформизм. Полное принятие ценностей и норм организации, готовность подчиняться правилам игры. Такие работники составляют в коллективе основную массу.
   * Мимикрия. Соблюдение второстепенных норм при неприятии основных характерно для потенциальной группы риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с фирмой.
   * Адаптивный индивидуализм. Он характеризуется согласием с основными нормами и ценностями организации при неприятии второстепенных. Сотрудник сохраняет некую индивидуальность, но по-своему неплохо работает в коллективе.
   * Отрицание. Сотрудник выражает активное несогласие с ценностями фирмы, его ожидания находятся в непримиримом противоречии с реальностью. Обычно он увольняется в первые же месяцы.

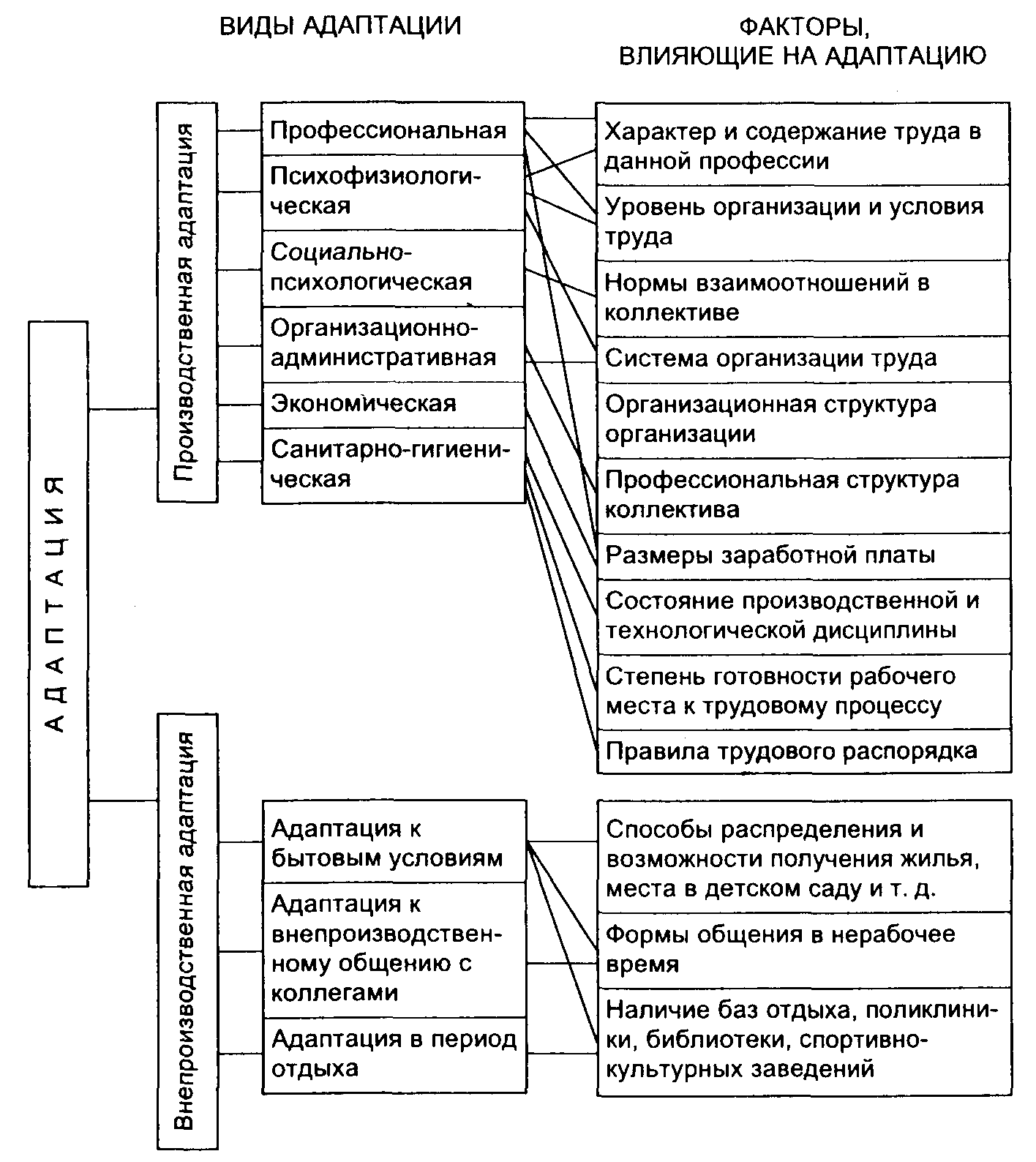
Задача кадровиков заключается в интеграции новичка по второму или четвертому типу, вычислении сотрудников, скрывающих неприятие основных норм организации при демонстрации внешней лояльности. Первый вариант возникает вследствие ошибки кадровой службы на стадии отбора и должен быть, как можно быстрее исправлен.

1. По направлениям:

* производственная;
* непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной А.Я. Кибановым (см. схема 1).

Схема 1



Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно – гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы.

Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой – либо формальной группой.

В процессе организационно – административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

В процессе санитарно – гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившейся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации[[8]](#footnote-8).

Как одну из классификаций адаптации персонала в организации можно выделить экспресс – адаптацию.

'Экспресс-адаптации работника во временном контексте — это относительно непродолжительный этап начальной стадии ею деятельности на предприятии. В зависимости от конкретных обстоятельств, обусловливающих особенности функционирования предприятия в условиях кризиса, продолжительность этого этапа может колебаться от трех до шести месяцев.

Указанный временной интервал может быть дополнительно разделен на под этапы первичной (для вновь нанятых) и вторичной (для нанятых и перемещенных работников предприятия) адаптации.

В связи с последним замечанием поясним, что необходимость в первичной адаптации нового работника обусловлена тем, что последний не знаком ни с общими условиями деятельности (функционирования) предприятия, ни тем более с их особенностями. Планируемый итог первичной адаптации — осознанное понимание работником предприятия поведенческих (профессиональных, социальных и иных) правил, норм, ценностей и взглядов, образующих в своей совокупности корпоративную культуру предприятия.

Логическим продолжением этапа первичной адаптации служит адаптация вторичная, направленная на то, чтобы на основе сформированного ранее у работника восприятия побудить ею к осознанному приобщению к корпоративной культуре предприятия.

Успех экспресс-адаптации персонала предприятия зависит преимущественно от двух обстоятельств. Во-первых, он в известной мере предопределяется способностью (готовностью и мотивированностью) работника к адаптации. Во-вторых, успех экспресс-адаптации обусловлен готовностью руководства предприятия к организации соответствующих мероприятий.

В обычном — некризисном — случае обеспечить соблюдение перечисленных условий, конечно же, легче. В этом случае руководство предприятия не зависит от отсутствия сведений о дальнейшем развитии событий, которым всегда характеризуется кризисная ситуация. Отсюда постоянная нехватка времени и ресурсов, не позволяющая с требуемой осмотрительностью разобраться с кандидатами на найм и перемещение и существенно сокращающая способность службы персонала и структурных подразделений к надлежащей подготовке адаптационных мероприятий.

Наконец, и срок, отводимый на экспресс-адаптацию, очень короток. В свете изложенного единственной гарантией качественной и своевременной экспресс-адаптации выступает ее надлежащая организация.

Организационное обеспечение экспресс - адаптации включает:

* комплексную оценку профессиональных и личных качеств работника, совокупность которых образует его реальный, резервный профессиональный, а также личностный потенциал;
* разработку адаптационной программы, учитывающей, наряду с потенциалом работника, его текущее и перспективное служебно-деловое предназначение;
* реализацию адаптационной программы, предполагающую систематический учет и контроль результатов ее выполнения работником (поэтапного и итогового), а также — в необходимых случаях — оказание работнику помощи для обеспечения более полной и своевременной реализации указанной программы;
* подведение итогов экспресс-адаптации (по этапам и в целом).

Огромное значение играет и время — его в условиях кризисного управления персоналом следует использовать как можно более рационально. Добиться этого можно, в частности, путем заблаговременной подготовки мероприятий экспресс-адаптации, а также проведением некоторых из них в так называемом параллельном режиме.

Комплексная оценка потенциала работника в рассматриваемых условиях должна быть проведена еще на этапе ускоренного поиска и отбора. Соответственно, основа адаптационной программы, учитывающая особенности конкретного претендента на вакансию, должна быть готова еще до того, как будет подписан трудовой договор.

Программа экспресс-адаптации работника — это совокупность мероприятий, направленных на восприятие работником поведенческих (профессиональных, социальных и иных) основ корпоративной культуры предприятия и его последующее приобщение к образующим ее правилам, нормам, ценностям и взглядам. Конечной целью программы является оптимизация (коррекция или, если требуется, более существенное изменение) поведения работника, проявляющегося в процессе его служебно-делового взаимодействия с окружающими, постепенное приспособление работника к условиям осуществления такого взаимодействия и на этой основе — обеспечение роста профессионального и личностного потенциала работника.

Программа экспресс-адаптации работника разрабатывается в форме документа оперативного планирования и включает перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков их выполнения, а также должностных лиц, ответственных за их выполнение, привлекаемых к их выполнению, и ответственных за осуществление контроля за выполнением указанных мероприятий. Проект документа разрабатывается отделом адаптации службы персонала, согласуемся с непосредственным начальником данного работника, и утверждается руководителем службы персонала.

С содержанием программы адаптации до начала ее реализации должны быть ознакомлены под роспись ответственные за реализацию ее мероприятий, а также сам работник. На основе программы адаптации разрабатываются:

* план становления работника в должности (профессии, специальности);
* план оказания работнику помощи в процессе реализации адаптационной программы;
* план контроля за реализацией мероприятий адаптационной программы;
* план организационного и иного обеспечения мероприятий адаптационной программы.

Помимо организации, исключительно большое значение для успешной реализации программы экспресс-адаптации работника имеют:

* четкое, последовательное выполнение работником и должностными лицами, ответственными за реализацию программы, всех запланированных мероприятий;
* полный, своевременный и объективный контроль за выполнением мероприятий программы;
* оказание эффективной помощи работнику, но тем или иным причинам испытывающему трудности с адаптацией;
* подведение итогов реализации программы, предполагающей, помимо сравнительной опенки личностною потенциала работника, выработку практических рекомендаций, направленных на эффективное ею применение в интересах деятельности предприятия.

Основные требования к подготовке адаптационной программы. В ее содержании указываются:

* цель программы;
* основные задачи программы;
* основные направления реализации программы;
* планируемые (ожидаемые) результаты реализации программы;
* сроки реализации программы в целом (и каждого из ее мероприятий в отдельности);
* суть планируемых адаптационных мероприятий;
* должностные лица (структурные подразделения) предприятия, привлекаемые к реализации программы (соответствующих мероприятий);
* руководство реализацией программы;
* меры всестороннего обеспечения реализации программы;
* порядок осуществления контроля за реализацией программы;
* порядок подведения итогов реализации программы;
* другие сведения, являющиеся существенными для реализации программы в целом и ее отдельных мероприятий.

Структура программы включает следующие основные разделы.

1. Мероприятия общей (первичной, предварительной и пр.) социальной адаптации.

2. Мероприятии общей (первичной, предварительной и пр.) профессиональной адаптации.

3. Мероприятия частной (вторичной, углубленной и пр.) социальной адаптации.

Далее на основе утвержденной программы экспресс-адаптации разрабатывается план становления в должное — документ, определяющий перечень основных мероприятий (заданий, поручений и пр.), направленных на обеспечение наиболее быстрой и полной социально-профессиональной адаптации работника к условиям выполнения поручаемой ему в соответствии с трудовым договором работы (трудовой функции) и реализуемых самим работником под руководством должностных лиц предприятия (структурного подразделения)[[9]](#footnote-9).

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности, новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.

Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонала - новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, дравидами поведения и т.д.

Этап 2. Ориентация. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются так, как представлено в таблице. Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Таблица 1. Распределение обязанностей по ориентации[[10]](#footnote-10).

| Функции и мероприятия по ориентации | Обязанности | |
| --- | --- | --- |
| непосредственного руководителя | менеджера  по персоналу |
| Составление программы ориентации | Выполняет | Ассистирует |
| Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами | Выполняет | Выполняет |
| Объяснение задач и требований, предъявляемых к работе | Выполняет |  |
| Введение работника в рабочую группу | Выполняет |  |
| Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников | Выполняет |  |

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала[[11]](#footnote-11).

**1.2 Система управления адаптацией персонала**

Система адаптации представляет собой комплекс необходимых действий для новых сотрудников любого уровня. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Существенные различия касаются объема и содержания представляемой в начальный период информации. Различия могут относится и к участникам самого процесса адаптации. Для рабочего наставником может быть коллега по подразделению. В адаптации и контроле руководителя среднего уровня необходимо активное участие руководителей более высокого уровня и сотрудников службы управления персоналом.

Адаптация молодых специалистов. Понятие "молодые специалисты" употребляется в узком и широком смысле. В узком смысле - юридическое понятие, при котором молодыми специалистами в течение трех лет после окончания читаются выпускниками высших и средних специальных учебных заведений, закончившие полный курс обучения, защитившие дипломный проект и сдавшие государственные экзамены.

В широком смысле - это молодежь с высшим и средним специальным образованием в возрасте до 30 лет, составляющая особую группу персонала, характеризующуюся, прежде всего тем, что она находится в стадии трудового и социального самоопределения и обладает рядом специфических признаков, отличающих ее от других Поколений.

Специфическими социальными и возрастными особенностями молодых специалистов являются:

* труд молодых специалистов в большей мере исполнительский, менее творческий;
* начиная свою трудовую деятельность с нижних ступеней иерархии, молодые специалисты получают и меньшую заработную плату. Это сказывается на уровне удовлетворения их потребностей;
* относясь к старшей возрастной группе молодежи, молодые специалисты, с одной стороны, отличаются большой рациональностью поступков и меньшей степенью внушаемости, а с другой стороны - имеют, по сравнению со своими сверстниками, меньший стаж (опыт) практической работы;
* молодые специалисты обладают большей мобильностью, передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего представляют для организации особую ценность.

Быстрое включение молодых специалистов в производственную деятельность организации имеет большое значение, поскольку от степени, сроков и результатов адаптации в определенной мере зависит эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых специалистов, их стабильность, уровень активности, состояние трудовой дисциплины, процесс формирования личности.

Результаты адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы всей организации в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией, и др. сокращение текучести кадров в настоящее время в определенной мере зависит от адаптации человека к производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив.

К числу основных факторов, влияющих на адаптацию молодых специалистов, относятся:

* соответствие работы полученной в вузе специальности;
* возможность разнообразить труд специалиста, сделать его более привлекательным;
* создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения;
* внедрение научной организации труда на рабочем месте;
* микроклимат в коллективе;
* социально – бытовое обеспечение;
* организация свободного времени.

Комплексный подход к организации работы с молодыми специалистами, а также планирование ее на перспективу являются основой успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства.

Для молодого специалиста в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи.

Процесс адаптации молодых специалистов состоит из шести этапов.

Первый этап. Служба управления персоналом информирует о коллективе в целом, о будущей работе. Более подробные сведения он получает от руководителя подразделения, группы при знакомстве с будущим местом работы и формально принимается в коллектив. Посредниками в вопросах деловых отношений должны быть руководители.

Второй этап. Расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные деловые взаимоотношения. Приход на работу воспринимается положительно, так как коллектив в основном приятен. В конфликтных ситуациях молодой специалист себя еще не проявил, поэтому он «хорош» для коллектива. Ничем плохим он еще не отличился.

Третий этап. Молодой специалист быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу. Положительное, с точки зрения коллектива, поведение в нескольких конфликтных ситуациях приводит к тому, что с ним считаются, он приобретает авторитет.

Четвертый этап. Молодой специалист принимает участие в общественной жизни, нововведениях, предлагает новые идеи. У него появляется определенный творческий накал в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

Пятый этап. Все успехи и неудачи коллектива воспринимает как личные. Часто выступает на собраниях коллектива, где отстаивает свою точку зрения. С его мнением начинают считаться.

Шестой этап. Демонстрирует хорошую работу по специальности. Проявляет уравновешенность и здравый смысл при разборе конкретных производственных ситуаций. Его выдвигают на ответственные должности.

Процесс адаптации можно считать завершенным лишь в том случае, если производственным успехам молодого специалиста сопутствуют хорошие отношения в производственном коллективе. Критерием оценки такой адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В этом случае различные производственные помехи не будут влиять на ритмичность выполняемой работы, что само по себе – гарантия стабилизации кадров.

Зная темп различных этапов адаптации, организациям легко установить, на каком этапе находится в данный момент молодой специалист, задержался ли он на этом этапе по сравнению с нормой или прошел его быстрее.

Если адаптация проходит успешно, то достигается стабилизация коллектива, означающая, что работник нашел свое место в нем, стал его органической частью.

Адаптация новых сотрудников. Приход в новую организацию - психологически сложный момент для любого человека. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе, причины которых кроются в психологически некомфортном, неуверенном состоянии человека.

Отношение новичка к организации, к работе во многом зависит от того, насколько реальность соответствует его ожиданиям. Если в газетных объявлениях или в личных беседах истинное положение дел на будущем месте работы было сознательно приукрашено, вряд ли стоит обижаться, если новый работник почувствует себя обманутым.

Тот, кто хочет привлечь новичка на свою сторону, должен знать: первые дни работы должны быть четко расписаны.

Необходимо выяснить следующие вопросы:

1. Подготовлено и оборудовано ли рабочее место.
2. Были ли официально проинформированы коллеги о фамилии, образовании, предыдущей деятельности и будущих функциональных обязанностях нового работника.
3. Подготовлены ли все документы, которые должны быть ему вручены при приветствии: описание рабочего места, план организации, список всех руководителей высшего и среднего звена, список ближайших сотрудников.
4. Когда и в какой форме новый работник будет ознакомлен с задачами организации и основными принципами управления.
5. Были ли четко определены и письменно зафиксированы его полномочия.
6. К выполнению, каких задач сразу же подключить нового работника.
7. Кто из сотрудников будет сопровождать его в первые дни в столовую.
8. Кто возьмет на себя задачу познакомить новичка с традициями предприятия (сюда относится и ненаписанный этикет, так как именно эти вопросы зачастую связаны с различными щекотливыми моментами).

Новый сотрудник также заинтересован в том, чтобы его как можно быстрее и без каких-либо осложнений ввели в курс дела. Опыт показывает, что неплохо бы на первые несколько месяцев выбрать сотрудника, который взял бы над новичком шефство, чтобы было, у кого спросить о нормах и традициях организации.

Довольно быстро проявляются сильные и слабые стороны нового сотрудника. Желательно поговорить с ним о возможностях повышения квалификации. Чем раньше это произойдет, тем безболезненней для организации будет его отсутствие в течение нескольких недель. Если новичок увидит, какой интерес проявляет организация к углублению и совершенствованию его знаний и навыков, он постарается оправдать ожидания руководства.

Организации приходится тратить немало средств, чтобы подобрать способного специалиста, но его потеря обходится еще дороже. Тот, кто считает, что новичок должен найти в себе силы, чтобы завоевать свое место, должен иметь в виду, что он может найти в себе силы и для того, чтобы его покинуть.

Если новый сотрудник хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать.

Адаптация руководителей. Особенно сложна адаптация руководителей. Это происходит, прежде всего, из-за несоответствия их уровня и уровня новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований.

Стратегий может быть несколько.

1. Выжидательная. Состоит в постепенном изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, обшей ситуации, знакомства с нереализованными проектами и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней).
2. Критическая. Исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу.
3. Традиционная. Предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и использование прежних приемов.
4. Рациональная. Основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство. В процессе реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой.

Подчиненные и вышестоящие руководители имеют свои интересы и ожидания в отношении нового сотрудника. Новый руководитель испытывает давление как сверху, так и снизу. Поэтому перемены не должны быть резкими, создавать опасность нарушения работы других подразделений. В связи с этим заинтересованным лицам сразу же рекомендуется дать понять, что их интересы при всех преобразованиях будут учтены, но с практическими действиями не спешить.

Те, кто прежде работал в организации, хорошо известны, но их выдвижение на руководящую должность может вызвать отчуждение и зависть бывших коллег. Кроме того, над ними довлеют привычки и традиции кажущиеся знания внутренних проблем, а поэтому своего "производственная слепота".

Возникают также сложности, связанные с тем, что принятие коллективом нового руководителя во многом зависит от его сопоставления с предшественником. Новый руководитель сможет добиться успеха только тогда, когда будет хорошо ориентироваться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры, например на временно исполняющего эти обязанности для него. К нему целесообразно обратиться за советом в первую очередь и обсудить возможности сотрудничества.

Процесс вхождения нового руководителя в коллектив облегчается также предварительным изучением будущих подчиненных, их достоинств, недостатков, потенциальных возможностей; утверждением себя с первого дня человеком решительным, но при этом осмотрительным, осторожным, не меняющим всего сразу, однако немедленно устраняющим помехи в работе, внимательно относящимся к мнению и предложениям подчиненных. При этом не следует критиковать прежнего руководителя.

Заключающей ступенью работы службы управления персоналом по адаптации новых сотрудников является организация контроля процесса адаптации, который призван решать проблемы, возникающие у новичков, и устранять факторы, мешающие их закреплению в коллективе. По завершении адаптации непосредственный руководитель должен написать краткую характеристику на работника и передать бланк адаптации в службу управления персоналом[[12]](#footnote-12).

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному, в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) — в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей систем, управления кадрами на предприятии.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.
2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.
3. Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.

Главная цель этих подразделений, служб это – сделать процесс адаптации приспособления новых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным.

При организации научно обоснованной системы управления адаптацией исходят из целей и задач, представленных на схеме рис. 1. Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из одного человека - менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители.

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в адаптации, а также выпускников учебных заведений, так как для них проблема адаптации стоит наиболее остро, чем у работников имеющих опыт работы в коллективе.

Управление адаптацией персонала организации

Обеспечение взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально – экономические и производственные условия

Развитие положительного отношения к новой профессии

Экономия времени непосредственного руководителя и работника подразделения

Сокращение периода привыкания новых работников

Уменьшение стартовых социально – психологических и материальных издержек у новых работников

Рис. 1. Цели и задачи системы управления адаптацией персонала в организации[[13]](#footnote-13)

Подразделение по управлению адаптацией должно выполнять следующие функции: изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей переструктуризации кадрового потенциала; наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описание работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей адаптации; расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрифирменными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива; организация взаимодействия с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях.

Важнейшие направления деятельности подразделения по управлению адаптацией персонала в организации приводятся на рис.2.

В обязанности менеджера по персоналу входят:

1. Ознакомление с организацией; характеристика; условия найма; оплата труда.
2. Представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению.
3. Организация экскурсии по рабочим местам.
4. Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем).
5. Организация обучения (совместно с отделом обучения).
6. Введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Для новых работников организуется специальные курсы обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации; выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

#### Подразделение по управлению адаптацией персонала

Адаптация (менеджер по персоналу)

#### Санитарно - гигиеническая

Экономическая

Организационно –

административная

Психофизиологическая

Профессиональная

#### Социально-

#### психологическая

Новые работники без практического опыта, вновь прибывшие в организацию

Работники, работающие в организации и имеющие профессиональный опыт

Рис. 2. Направления деятельности подразделения по управления адаптацией персонала

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

* общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;
* оплата труда в организации;
* дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе;
* охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
* отношение работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплины и взыскания;
* служба быта; питания; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные с конкретно с каким либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводит линейный руководитель или наставники. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

* функции подразделения, цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;
* обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснения, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ подразделений и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;
* правила – предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
* осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;
* представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, и их потребности в чем – то схожи с потребностями молодых работников, и им частую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми; инвалидов; сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и это необходимо учитывать при составлении программ по адаптации[[14]](#footnote-14).

К организационным решениям по технологии процесса управления адаптацией могут быть отнесены следующие:

* организация семинаров, курсов и т.п. по различным вопросам адаптации;
* проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
* интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
* проведение организационно – подготовительной работы при введении новшеств;
* специальные курсы подготовки наставников;
* использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
* выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
* выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);
* подготовка замены кадров при их ротации;
* проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитии групповой динамики[[15]](#footnote-15).

В.Р.Веснин описывает функции непосредственного руководителя нового работника на всех этапах — от «введения в должность» до завершающих этапов адаптации.

По его мнению, при индивидуальном введении в должность (которое, опять же, предпочтительнее группового, так как более эффективно и требует меньших затрат), непосредственный руководитель «поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписаные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета…

Руководитель осуществляет инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации»[[16]](#footnote-16).

Непосредственно процесс адаптации также значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на втором — оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем — смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива.

Со всеми этими выводами сложно не согласиться, так как в современных российских условиях, когда большая часть организаций не может себе позволить не то что организовать отдельное подразделение, выполняющее исключительно функции адаптации персонала, а даже нормально функционирующий кадровый отдел, который бы состоял из квалифицированных сотрудников, в этих условиях на плечи непосредственных руководителей ложиться гораздо больше функций.

Сложно утверждать, является ли концентрация адаптационных функций в руках руководителя положительным или отрицательным моментом. Делегируя ему эти функции, надо помнить, что сам руководитель тоже является объектом адаптации, и что ему, подчас, требуется некоторое время на приспособление к подчиненным.

В.Р.Веснин считает, что социально – психологическая адаптация руководителей сложна «прежде всего из-за несоответствия уровня их и новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований, и руководитель, в сущности, окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха». Процесс вхождения осложняется в том случае, если прежний начальник становится начальником более высокого уровня»[[17]](#footnote-17).

Процесс адаптации включает в себя следующие пять этапов: введение в должность, разработка плана становления нового работника, контроль процесса адаптации, проведение корректирующих мероприятий, оценка работника.

Первым этапом адаптации является введение в должность новых сотрудников. Цель первого этапа – ознакомление с организацией, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком.

Как правило, введение в должность происходит с помощью специального курса ориентации, который включает: церемонию представления коллективу, ознакомление с рабочим местом; беседу с руководителем; ознакомление с социальными льготами и стимулами; инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности.

Второй этап адаптационной программы – разработка плана становления нового работника.

Адаптация работников является логическим продолжением процедуры отбора персонала, в процессе которой определялись соответствие персонограммы каждого работника с профессиограммой должности.

Поэтому для каждого вновь принятого на работу целесообразно составлять индивидуальный план адаптации, который в зависимости от должности, личностных свойств работника включает проведение различных мероприятий.

Одной из основных форм адаптации работника является наставничество. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет в организации и положительно зарекомендовавшие себя.

Другой формой адаптации является метод постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником, который сочетают с контролем и конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Поощрение сотрудника за успешное решение поставленных задач является дополнительным мотивирующим фактором эффективной адаптации работника.

В ходе адаптации новым сотрудником целесообразно давать разовые общественные поручения по организации работы органа управления, например, производственного совещания, совета директоров. Проведение в коллективе специальных ролевых игр способствует сплочению сотрудников и развитию трудовой динамики. В процессе адаптации сотрудников целесообразно их включение в целевые проблемные группы, творческие бригады, состав которых варьируется по времени и проблематике работы. Обязательным элементом адаптации является организация семинаров, краткосрочных курсов по различным аспектам деятельности организации. Рациональная степень свободы режима труда, оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурсности подразделений, гласность результатов труда, участие работников в управлении, обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки являются факторами, обеспечивающими успешность адаптации[[18]](#footnote-18).

Следующий этап технологической схемы процесса адаптации – контроль, который осуществляет непосредственный руководитель нового сотрудника. В результате контроля процесса адаптации выявляются проблемы, возникающие у новых работников.

На стадии проведения корректирующих мероприятий устраняются факторы, мешающие закреплению новичка в коллективе.

Оценка работника проводится по завершении адаптационного периода. Результаты адаптации отражаются в характеристике, которую пишет непосредственный руководитель. Все документы отражающие ход адаптационного периода (план адаптации, учетные формы, характеристика) хранятся в личном деле работника.

Адаптационные программы работников разных категорий будут иметь различия. Для должностей разного уровня уместно создание отдельных программ, учитывающих следующие факторы: содержание работы; статус и уровень ответственности; разное рабочее окружение; личностные особенности сотрудника.

Участниками процесса адаптации являются новый работник и сама организация, так как адаптация - это взаимное приспособление работника и организации[[19]](#footnote-19).

В течение всего адаптационного периода руководитель должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана.

Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам.

В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования.

Служба управления персоналом для выяснения истинных причин увольнения собирает и анализирует соответствующую информацию. Одновременно оценивается эффективность подбора персонала[[20]](#footnote-20).

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация — это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места[[21]](#footnote-21).

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

* объективные показатели — уровень и стабильность количественных показателей труда;
* субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и другое [[22]](#footnote-22).

Перечисленные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать конкретную работу каждого задействованного в адаптации подразделения. В этом случае необходимо учитывать следующие показатели (так, как они представлены в учебном пособии Кибанова): составление программ по адаптации; проведение лекций, семинаров; работа с молодежью; составление программ адаптации; знакомство с предприятием; знакомство с рабочим местом; объяснение задач, требований к работе; введение в коллектив; поощрение помощи новичкам со стороны наставников; обучение молодых рабочих.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечнососудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др[[23]](#footnote-23).

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др[[24]](#footnote-24).

Получить отклик от работника по многим из этих вопросов могут помочь разнообразные вопросники, которые должны быть предъявлены работнику после предполагаемого завершения периода адаптации. Один из таких вопросников предложен А.Я. Кибановым (см. приложение 1).

**1.3** **Опыт зарубежных и российских компаний по адаптации персонала**

В изучении данной проблемы целесообразно рассмотреть опыт зарубежных компаний.

Интересен в отношении адаптации опыт Японии. Система подготовки кадров здесь отличается большой спецификой. Учащиеся японской школы до перехода на вторую ступень среднего образования (10—12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, т. е. большая часть японской молодежи, имея среднее образование, выходит на рынок труда если не вовсе профессионально не подготовленной, то, во всяком случае, без какого-либо свидетельства о присвоении квалификации.

Это, однако, мало смущает руководство японских компаний. Профессиональная подготовка в фирмах — неотъемлемая часть японской системы управления кадрами.

Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о неиспорченности, отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки — адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода — двух месяцев[[25]](#footnote-25).

В Японии после окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» - наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д.

Все вопросы о перемещении молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый “корпоративный дух” фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии.

Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели.

В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы[[26]](#footnote-26).

В таблице 2 приведено содержание ориентационной программы, принятой во многих японских компаниях и призванной ознакомить новых работников с максимально широким кругом сведений об организации и ее деятельности.

Таблица 2. Типичная тематика ориентации новых работников в японских компаниях[[27]](#footnote-27)

|  |  |
| --- | --- |
| Тема | Содержание |
| Информация о компании | Основная информация, оргструктура и основные направления деятельности компании, долгосрочные и краткосрочные планы, бюджет и финансовая ситуация, отношение работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы. |
| Продукция | Основная номенклатура продукции фирмы, цена и пользователи основной продукции, ее конкурентоспособность в сравнении с продукцией конкурентов. |
| Производство | Структура производства, принципы работы, производственные потоки, действующая система управления производством, основные принципы, обеспечивающие эффективность производственного процесса. |
| Продажи | Реклама и доля, которую занимает на рынке продукция компании, перспективы и тенденции конкурентной борьбы, организация продаж, техника и методы продаж. |
| Основные трудовые навыки | Овладение необходимыми профессиональными знаниями и основными рабочими навыками на уровне, отвечающем требованиям к должности. Установление рабочих связей, правильная организация рабочего места. |

Многие организации издают буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с ведением работников в организацию. Иногда как в компании 3М, работники на этапе введения в компанию получают целый пакет документов.

Введение работника в компанию 3М. Высокий уровень вовлеченности персонала в дела компании и необходимая дисциплина обеспечиваются на заводах «3М» целенаправленной совместной работой кадровых подразделений и менеджеров по адаптации персонала на фирме.

С системой адаптации новые работники сталкиваются в первый же день своей работы в компании. Как правило, первый день работы новых работников приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы обеспечивают обязательную для каждого четырехчасовую процедуру ориентации.

Процедура ориентации включает торжественное вручение удостоверения работника «3М» и пакета документов, разъясняющих корпоративную политику. Затем следует традиционный обед с вышестоящими руководителями. В компании считают, что индивидуальный подход к новичку создает атмосферу дружелюбия и доверия.

В пакет документов входят брошюры «Ориентация работника», «Руководство для лидерства», «Справочник работника» и другие документы, знакомящие работника с правилами поведения, оплатой труда, дополнительными льготами и другими внутрифирменными программами.

В брошюре «Ориентация работников» на восьми страницах изложены наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма, содержания социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к употреблению наркотиков и алкоголя, к носителям вируса СПИД, содействие работникам «3М» в случае привлечения к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами. Здесь же приводится режим рабочего времени, требования по охране коммерческой тайны и правила использования технической документацией корпорации.

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию можно найти в «Справочнике работника».

В этом справочнике содержится краткий обзор истории фирмы и принципы, определяющие ответственность руководителей, рассматриваются политика в отношении временных работников отпусков и временной нетрудоспособности, страхования и дополнительных выплат.

И руководство, и кадровые службы прилагают большие усилия, для того чтобы каждый работник хорошо понимал корпоративные правила поведения и социальную политику, знал, что от него потребуется в тех или иных ситуациях, четко понимал свои рабочие функции.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы — от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии[[28]](#footnote-28).

В Германии имеется “Закон о правовом режиме предприятия”, который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др[[29]](#footnote-29).

Опыт российских компаний по адаптации персонала. Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддерживании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда.

Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании профориентационной деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка.

В условиях экстенсивного развития, наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства кадров. Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки. Службы профориентации, которые действовали в отдельных школах, на крупных предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты.

В результате лишь 15—20% выпускников школ выбирали профессию, связанную с полученными в школе навыками. Сейчас в республиках, краях, областях и крупных городах созданы хозрасчетные центры по трудоустройству, переобучению, профориентации и адаптации.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует[[30]](#footnote-30).

**2. Управление системой адаптацией персонала на ОАО «ЗМА»**

## 2.1 Общая характеристика ОАО «ЗМА»

Полное название предприятия: Открытое акционерное общество «Завод Микролитражных Автомобилей».

Производство легковых автомобилей класса «ОКА» создано 6.11.1987 г. в составе Камского объединения по производству грузовых автомобилей, в декабре 1991 г. завод преобразован в общество с ограниченной ответственностью, на базе которого в 1996 г. создано открытое акционерное общество «ЗМА».

Организационно-правовая форма: Открытое акционерное общество.

Место нахождения Общества:Республика Татарстан, г. Набережные Челны.

Отрасль: Автомобилестроение.

Основной вид деятельности: Разработка, производство и сбыт легковых автомобилей и запасных частей к легковым автомобилям.

Вспомогательный вид деятельности: сервисное обслуживание автомобилей, осуществление торгово-посреднической (включая реализацию продукции акционеров) деятельности, внешнеэкономической и консультационной деятельности, оказание маркетинговых и лизинговых услуг.

Организационная структура предприятия: по объему производства и численности работающих, ОАО «ЗМА» относится к числу средних промышленных предприятий России.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание акционеров. Общее руководство деятельностью Общества осуществляет Совет директоров Общества. Председателем Совета Директоров является Костин Иван Михайлович – Генеральный директор ОАО «КамАЗ».

Исполнительный орган управления: руководство текущей деятельностью Общества и выполнение решений, принимаемых Общим собранием акционеров Общества и Советом директоров Общества, осуществляется коллегиальным исполнительным органом – Правлением и единичным исполнительным органом Общества – генеральным директором. Генеральным директором на 14 марта 2005 г. является Каюмов Васил Кадымович.

Рынок сбыта: Россия, СНГ.

Основные поставщики комплектующих изделий: «АвтоВАЗ», г. Тольятти, «Нижнекамскшина», г. Нижнекамск, «ДААЗ», г. Димитровград, «БРТИ», г. Балаково, Борский Стекольный Завод, КЗАЭ, г. Калуга, "Автоприбор", г. Калуга, "Маркетинг- Сервис", г. Ярославль, "Северсталь- инвест", г. Череповец.

11 февраля 2005 г. завод встречал своего «юбиляра» - 300 - тысячный автомобиль.

Сегодня ЗМА является классическим сборочным производством западного образца, позволяющим осуществлять сварку, окраску и сборку автомобилей в одной технологической цепочке, на одних площадях способным производить наряду с «Окой» любой другой автомобиль.

## Краткая историческая справка о заводе микролитражных автомобилей.

21.06.1985 г. Советом Министров СССР принято решение о создании производства автомобиля «Ока» в составе производственного объедения «КамАЗ».

31.07.1986 г. Вышел Приказ № 550 Министерства автомобильной промышленности СССР «О создании мощностей по производству легковых автомобилей особо малого класса на КамАЗе».

Завод микролитражных автомобилей является дочерним предприятием ОАО «КАМАЗ» в городе Набережные Челны. Производство легковых автомобилей на КАМАЗе было создано в целях выполнения Постановления Совета министров №575 от 21.06.85 г. для производства легкового автомобиля особого малого класса ВАЗ-1111. легковой автомобиль в кратчайшие сроки разработали ВАЗовские конструкторы. Они отталкивались от итальянских и японских моделей этого же класса, но микролитражка полностью разработка ВАЗовцев.

Июнь 1987 года. Первым директором ПЛА назначен Белоненко Олег Дмитриевич.

С 1987 по 1994 год являлся директором производства легковых автомобилей, а затем завода микролитражных автомобилей.

Ноябрь 1987 года. Создано «производство легковых автомобилей», сформированы технологические службы и производственные цеха. Первоначальная численность работающих на ПЛА составила 72 человека. Размещалось производство легковых автомобилей на площадях сдаточного корпуса Автосборочного завода.

21 декабря 1987 года с конвейера сошел первый автомобиль ВАЗ – 1111 с изначальным названием «КАМА».

1989 год. Начато строительство Нового корпуса.

В 1989 году руководством КАМАЗа было принято решение о строительстве Нового корпуса для ПЛА. Строительство велось По «Автозаводстрой» в течение пяти лет и завершилось торжественным вручением символического ключа от корпуса в 1994 году.

16.03.1990 года. Собрана первая тысяча автомобилей «ОКА».

14.05.1991 года. ПЛА присвоен статус завода микролитражных автомобилей.

24.11.1991 года. Собран 5000-й микролитражный автомобиль «ОКА».

27.11.1991 г. Завод зарегистрирован как ООО «ЗМА» и становится юридически самостоятельным предприятием.

04.12.1992 г. С конвейера сошел 10000-й автомобиль.

10.02.1994 г. С главного сборочного конвейера сходит первый автомобиль «Ока», собранный в новом корпусе ЗМА. В Новый корпус начали переезжать цеха и службы завода, заработала.

20.04.1995 г. Собран 25000 автомобиль «Ока».

01.09.1995 г. В состав ЗМА влилось Производство пластмассовых изделий (ЦПИ).

Март 1996 года. Начало серийного выпуска автомобиля «ВАЗ-11113» «Ока» с увеличенной мощностью двигателя до 33 л.с. и автомобиля «Ока» инвалидного варианта.

Июль 1996 года. Преобразование ООО «ЗМА» в Открытое акционерное общество ОАО «ЗМА».

Апрель 1997 года. На заводе выпущен первый номера газеты ОАО «ЗМА» «Наша газета». Сегодня малотиражная заводская газета называется «Ока».

21.08.1997 год. С конвейера сошел юбилейный 50-ти тысячный автомобиль «Ока».

4.12.1998 год. Выпущен 75-тысячный автомобиль «Ока».

03.11.1999 год. Выпущен 100-тысячный автомобиль «Ока».

Декабрь 1999 года. Завод стал победителем третьего ежегодного конкурса «Лучшее Российское предприятие» в номинации «За наиболее динамичное развитие среди предприятий, работающих в отрасли машиностроения».

Июль – сентябрь 2000 года. Участие заводской команды в Чемпионате России по шоссейно-кольцевым гонкам. Класс «Ока – юниор», руководитель Д. Криволапов.

25.04.2001 год. Выпущен 150 – тысячный автомобиль «Ока».

16.07.2001 год. ОАО «ЗМА» вручен сертификат соответствия системы качества ЗМА требованиям ГОСТ РФ ИСО –9002-96.

13.08.2002 год. С конвейера сошел 200 – тысячный автомобиль «Ока».

24.09.2002 год. В цехе сварки кузовов изготовлен 10 – тысячный кузов автомобиля.

19.12.2002 год. Пробная окраска кузова «Оки» на оборудовании немецкой фирмы «DURR».

2002 год. Автомобиль «Ока» признан «Лауреатом конкурса 100 лучших товаров России».

2002 год. ОАО «ЗМА» признан «Лауреатом премии ОАО «КамАЗ» в области качества».

Декабрь 2002 год. ОАО «ЗМА» награжден грамотой Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности».

Март 2003 года. Ввод в эксплуатацию окрасочного корпуса и оборудования фирмы «DURR».

Апрель 2003 года. Завершение строительства и ввод в эксплуатацию краско - приготовительного отделения.

11 февраля 2005 г. завод встречал своего «юбиляра» - 300 І тысячный автомобиль.

15 марта 2005 г. состоится годовое Общее собрание акционеров ОАО «ЗМА». На собрании будут обсуждаться вопросы, касающиеся подведения итогов за 2004 год и стратегического развития завода в 2005 году. Кроме того, в повестке дня – избрание Совета директоров, Ревизионной комиссии и утверждение аудитора ОАО «ЗМА».

Организационная структура предприятия приведена в приложении 2. Организационная структура является линейно – функциональной. Данная структура является эффективной для данного предприятия.

Миссия Завода Микролитражных Автомобилей определена следующим образом: «С заботой о тех, кто нас окружает, мы стремимся к совершенству в создании народного автомобиля:

* вовлекая в творчество каждого работника;
* формируя преемственность поколений;
* строя доверительные отношения с партнёрами;
* реагируя на запросы потребителей».

**2.2 Система управления персоналом на ОАО «ЗМА»**

Управление персоналом предприятия осуществляется в соответствие с кадровой политикой ОАО «ЗМА», которая ежегодно разрабатывается и определяется в бизнес – плане ОАО «ЗМА». В соответствии с кадровой политикой предприятия ведется работа с персоналом согласно программе «Персонал – 2004», утвержденной генеральным директором завода. Разработан Этический кодекс ОАО «Завод микролитражных автомобилей», в процессе разработки которого, определения ценностей предприятия принимали участие руководители и представители всех подразделений завода, и были, использованы материалы социологического опроса работников завода по данной проблеме.

Подготовка, обучение, повышение квалификации персонала осуществляется согласно учебного плана ОАО «ЗМА», утвержденного заместителем генерального директора по персоналу и организационному развитию Сабировым Р.Ш.

Существует также целый комплекс мероприятий по обучению работников ОАО «ЗМА»:

-Сбор заявок на обучение работников подразделения на определенный период (следующий год);

-Работа с ответственными работниками по обучению (по подразделениям ОАО «ЗМА»);

-Организация обучения работников ОАО «ЗМА», согласно служебных писем руководителей, предписаний Госгортехнадзора, предписаний по технике безопасности, комиссии по безопасности дорожного движения и т.д. Также осуществляем анализ существующего обучения по подразделениям и службам завода, по рабочим, РСиС и руководителям, с помощью которого осуществляем качественный и количественный прогноз необходимого обучения на следующий год.

В ОАО «ЗМА» отделом работы с персоналом, при содействии всех структурных подразделений, ежегодно разрабатывается и утверждается перспективный план подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. В отделе по работе с персоналом работают всего 17 человек: начальник отдела, его заместитель, начальник бюро, ведущий инженер по обучению, инженер по работе с молодежью, по оценки, по работе с Государственным Пенсионным Фондом, по работе с негосударственным Пенсионным Фондом, социолог, психолог и др. (см. схема 1)

Организационная структура отдела по работе с персоналом имеет линейную структуру управления.

Схема 1. Организационная структура отдела по работе с персоналом

*Начальник отдела по работе с персоналом*

*Ведущий инженер по обучению*

*Начальник бюро*

*Зам. начальника*

*Другие работники*

*Инженера по работе с Пенсионным Фондом и др.*

*Психолог*

*Социолог*

*Инженер по обучению*

Годовой план обучения на протяжении года корректируется месячными планами с учетом потребностей производства, технического перевооружения, внедрения новых технологий и методов работы. При реализации планов учитываются все заявки, поданные подразделениями на обучение персонала в текущем году.

Система обучения персонала ОАО «ЗМА» включает в себя: повышение квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку персонала и обучение работников каскадным методом. Данное положение утверждено стандартом предприятия СТП 37.104.50.9047-01 и позволяет обеспечивать непрерывность обучения персонала. Работники завода имеют возможность не реже одного раза в три года повышать свою квалификацию. Ежегодный охват обучение персонала ОАО «ЗМА» составляет 38 – 40% от общей численности работающих.

Имеющаяся в ОАО «ЗМА» система обучения позволяет любому работнику развить свои наклонности и реализовать личные планы по повышению своей квалификации, образованию путем обучения на собственной учебной базе завода, в учебных заведениях г. Набережные Челны и на иногородних учебных базах.

В ОАО «ЗМА» практикуется создание программно-целевых групп или проектных (творческих) групп специалистов для решения каких либо производственных задач. Это развивает умение работать в группе и позволяет в более короткие сроки и более качественно решать отдельные острые проблемы производства.

В ОАО «ЗМА» осуществляется работа по организации изучения всем персоналом требований, изложенных в МС ИСО серии 9000. Кроме того, во всех положениях о подразделениях и должностных инструкциях руководителей и специалистов введена в обязанности работа, соответствующая международным стандартам ИСО серии 9000.

В соответствии с СТП 37.104.50.9047 – 01 на предприятии регулярно (1 раз в 3 года и по мере необходимости в межаттестационный период) осуществляется аттестация специалистов и руководителей, с целью определения соответствия работника занимаемой должности, выявления кандидатов для зачисления в резерв и на обучение.

При управлении наймом работников используются разнообразные эффективные методы отбора кандидатов на рабочие места. Для эффективной работы по набору персонала существует система конкурсного трехступенчатого отбора, включающая анкетирование, тестирование и обязательное собеседование поступающего на работу с генеральным директором. На основе тестирования и анкетирования, выполнения пробной работы осуществляется оценка кандидатов на соответствие требованиям рабочего места, вакантной должности специалиста и руководителя. Осуществляется прием кандидатов на работу с испытательным сроком 3 месяца, также практикуется прием работников по срочным трудовым договорам. На конкурсной основе формируются группы для профессионального обучения и подготовки рабочих дефицитных профессий. Заключив ученический договор с предприятием, изучив теоретический материал, после прохождения практики и стажировки на рабочих местах, успешной сдачи выпускных экзаменов, ученики переводятся на рабочие вакансии. Таким образом подготовлены и работают на производстве маляры металлопокрытий, наладчики оборудования металлопокрытий, рихтовщики, наладчики станков с ЧПУ и др.

Один из наиболее реальных и перспективных источников пополнения трудовых ресурсов ОАО «ЗМА» – учебные заведения города, региона. Из выпускников учебных заведений наибольшую ценность для завода - работодателя представляют специалисты, прошедшие производственное обучение на заводе, т.е. практику.

С учетом этого, на предприятии осуществляется целенаправленный отбор специалистов из числа выпускников учебных заведений города по результатам прохождения производственной и преддипломной практики. Заключены договоры с Камским автомеханическим техникумом, техническим колледжем, ПТУ - 114 о прохождении студентами производственной практики в подразделениях завода. Постоянно проводилась работа с ВУЗами по организации технологической практики для студентов 4, 5-х курсов.

Для более качественного набора молодых специалистов практикуется участие представителей подразделений ОАО «ЗМА» в защите дипломных проектов выпускников ВУЗов. Был проведен анализ потребности подразделений завода в молодых специалистах, и в соответствии с графиком защиты студентами дипломов представители завода присутствовали при защите дипломных проектов, отбирая в свои подразделения наиболее грамотных студентов. Таким образом, был осуществлен целенаправленный набор 24 молодых специалистов в 2003 году и 22 молодых специалистов – в 2004 году.

В августе 2003 года был заключен договор с КамПИ о совместной деятельности. Согласно этому договору институт обучает работников ОАО «ЗМА», являющихся студентами 2-х последних курсов заочного факультета КамПИ (13 человек), в счет переданных в принадлежность КамПИ товарно-материальных ценностей. В настоящий момент осуществляется работа по выполнению обязательств по данному договору. Институт также обязуется организовать обучение студентов новым специальностям и по специальностям, необходимым ЗМА.

Для стимулирования эффективной работы рабочих и специалистов разработана и успешно функционирует система развития персонала завода. Сформирован резерв руководящих кадров, проводится работа по целевому обучению специалистов, зачисленных в резерв, на корпоративных курсах и семинарах, в том числе по Программе подготовки управленческих кадров для народного хозяйства РФ (Президентской программе), в международном институте менеджмента «ЛИНК». Практикуется ротация специалистов предприятия, выдвижение на руководящие должности специалистов из числа резерва. Существует система персональных надбавок, лучшие рабочие завода зачислены в состав «Золотого фонда ОАО «ЗМА».

В ОАО «ЗМА» обеспечиваются справедливые условия при приеме на работу. Отбор и найм персонала осуществляется на конкурсной основе. Основным критерием при отборе кандидатов является уровень их профессионализма - способность качественно выполнить работу. Система работы с персоналом в ОАО «ЗМА» обеспечивает в основном прямую пропорциональную зависимость уровня заработной платы работников, их служебное продвижение (перемещение), повышение разрядов, категорий и дополнительные льготы от качества и производительности труда работников.

Регулярно (раз в квартал) проводится социальный мониторинг причин увольнений работников с завода, проводятся социологические исследования, опросы общественного мнения по различным проблемам жизнедеятельности завода, изучается уровень удовлетворенности работников социальными условиями труда на предприятии. При собеседовании с социологом увольняющиеся оценивают различные моменты в организации работы на заводе.

В 2004 году было проведено два социологических исследования по состоянию морально-психологического климата в ПДО и ОИСиВТ. Организуем индивидуальные психологические консультации работникам ОАО «ЗМА». Проводится обязательное собеседование с увольняющимися работниками с целью улучшения работы с персоналом. Ведется социальный мониторинг работы с адаптантами в ОАО «ЗМА». Разработано положение об адаптации вновь принятых работников ОАО «ЗМА», разработана программа адаптации. Впервые на предприятии проводится оценка компетентности руководителей ОАО «ЗМА» в процессе разработки кадровой и социальной политики ОАО «ЗМА.

Определение способностей и профессионализма работников осуществляется на основе объективных данных об их теоретической подготовке (уровень образования, специальная подготовка по профессии, специальности), практическому опыту работы и реальной производительности и качеству работы.

При расстановке работников, служебном продвижении учитывается деловая квалификация, природные наклонности, черты характера (склонность к конструированию, организаторский талант и т.д.) и реальная способность качественно и в полном объеме выполнять не только свою работу, но и более сложную.

Наиболее способные работники зачисляются в резерв руководящих кадров, назначаются на ключевые посты с учетом нужд производства.

Кроме того, на заводе имеется самостоятельно разработанная система оценки персонала, которая проводится один раз в год. Данная система оценки эффективна в том, что напрямую влияет на заработную плату работника, и дает ему возможность должностного роста.

Система оценки позволяет оперативно отслеживать пробелы в знаниях и квалификации работника, направлять работника на обучение, если оно необходимо, определять для него приоритетные задачи. В ОАО «ЗМА» разработаны следующие методы обследования и оценки персонала - оценочные листы, в которых оцениваются личностные качества, профессиональные знания, умения и навыки работника. Оценивает их руководитель подразделения, в котором работает оцениваемый работник и независимые эксперты из других подразделений завода. В результате оценки определяется квалификационный уровень (коэффициент оценки) работника, который влияет на его заработную плату.

В качестве эксперимента на заводе внедряется система оценки эффективности иногороднего обучения, которая по итогам года даст возможность определить эффективность обучения и вложения денежных средств в развитие персонала завода.

Вовлечение персонала в деятельность по претворению в жизнь политики и стратегии организации и наделение его полномочиями.

Наиболее распространенными средствами обеспечения согласованности целей отдельных работников, групп и организации в целом в ОАО «ЗМА» являются: ежемесячные итоговые совещания по различным направлениям деятельности, на которые приглашаются руководители всех служб и подразделений завода для совместного принятия решений.

Руководство ОАО «ЗМА» пересматривает и актуализирует индивидуальные и групповые цели работников, исходя из необходимости углубления работы по законам рыночной экономики и повышения качества труда. Метод – перестановка наиболее талантливых организаторов производства и высококвалифицированных специалистов на решение перспективных направлений деятельности.

В ОАО «ЗМА» созданы такие условия для персонала, что каждый работник может дать предложения по улучшению качества продукции. Все предложения передаются в службу качества, где они анализируются и при их эффективности реализуются в программы, проекты и мероприятия.

В настоящее время практикуется материальное поощрение участия работников в улучшении качества в виде индивидуальных надбавок и доплат за профессиональное мастерство.

Существует фонд заместителя генерального директора по качеству, из которого происходит стимулирование работников, вовлеченных в работу по качеству и наиболее отличившихся в этой работе.

Наиболее распространенными средствами информации в ОАО «ЗМА» являются: приказы, распоряжения, совещания, газета «Вести КАМАЗа», заводская газета «ОКА», радио, телевидение, InterNet и электронная заводская сеть, информационные стенды. Регулярно проходят встречи руководителей завода с работниками подразделений. В актовом зале, библиотеке завода регулярно проводятся информационные дни с участием руководства завода и КАМАЗа, представителей органов исполнительной власти города. Постоянно проводятся корпоративные мероприятия и праздники, среди них День завода, чествование юбиляров, День машиностроителя и другие.

Разработан Этический кодекс ОАО «Завод микролитражных автомобилей», в процессе разработки которого, определения ценностей предприятия принимали участие руководители и представители всех подразделений завода. Для стимулирования эффективной работы рабочих и специалистов разработана и успешно функционирует система развития персонала завода. Сформирован резерв руководящих кадров. Практикуется ротация специалистов предприятия, выдвижение на руководящие должности специалистов из числа резерва.

Каждого работника администрация подразделения знакомит с функциональными обязанностями, с условиями и оплатой труда. Инженер отдела по работе с персоналом знакомит под роспись в личной карточке Т-2 с правилами внутреннего трудового распорядка, приказом «О защите коммерческой тайны ОАО « КАМАЗ», перечнем сведений, составляющих коммерческую тайну групп организаций ОАО «КАМАЗ» и обязательством работать качественно в соответствии с Политикой в области качества ОАО «ЗМА».

Безусловным признанием пользуются высококвалифицированные работники особо учитываемых профессий. В составе «Золотого фонда» работников ОАО «ЗМА» утверждено 160 человек. Все они прошли жесткий отбор и только лучшие из работников завода были удостоены этого почетного звания. В честь юбилейных дат, праздников и поощрений работникам ОАО «ЗМА» было выдано вознаграждений в сумме 95500 рублей (за первое полугодие 2004г.).

Изобретательство и рационализация являются эффективным средством снижения затрат на производство, повышения производительности труда, экономии материально-энергетических и трудовых ресурсов, улучшения условий труда и экологического состояния окружающей сред

В связи с этим в ОАО «ЗМА» проводятся ежегодные конкурсы «Лучшее изобретение года», «Лучшее рационализаторское предложение года», «Лучший изобретатель года», «Лучший рационализатор года».

Создаются условия для участия рационализаторов завода в смотрах-конкурсах, проводимых в ОАО «КАМАЗ», республиканском смотре на лучшую организацию изобретательской, рационализаторской и патентно-лицензионной работы среди предприятий РТ.

По профессиям, утвержденным постановлением Кабинета Министров Татарстана № 466 от 19.08.1992, прием женщин активного детородного возраста (до 35 лет) на работу не производится. В отдел по работе с персоналом обратились 2 женщины, работающие в тяжелых условиях труда, с просьбой перевести на другую легкую работу. В настоящее время они обучаются на дополнительную профессию с последующим переводом. Практикуются переводы беременных женщин на легкий труд (11 женщин).

Лицам, с ограниченной трудоспособностью была предоставлена возможность работать по гибкому графику. Гибкий график предоставляется работникам ОАО «ЗМА» по согласованию с непосредственным руководителем работника.

Дети работников завода пользуются преимущественным правом при приеме на работу, так за отчетный период в ОАО «ЗМА» на постоянную работу поступило 16 человек-детей работников предприятия.

Трудоустроились 11 работников демобилизованных из рядов Российской Армии, 6 человек из них были призваны в РА с нашего предприятия. 4 работника, демобилизованных из РА, получили единовременное материальное пособие в размере 22998 рублей.

Общее количество работников ОАО «ЗМА» составляет 2 937 человек, из них 607 - работников ИТР, 2330 – рабочих.

Сведения об образования работников завода: высшее профессиональное образование имеют 41 человек, среднее профессиональное – 565 человек, начальное профессиональное – 753 человека, начальное среднее и полное среднее имеют – 1203 человека. Всего за 2004 год уволилось 649 человек, из них работники ИТР – 64 человека, рабочие – 585 человек, принято на работу 735 человек из них работники ИТР – 76 человек и рабочих - 659 человек.

Целью системы управления адаптацией работников на ОАО «ЗМА» является обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы.

Основными задачами адаптации являются:

- сокращение периода приспособления вновь принятых работников к требованиям и условиям труда на предприятии (уменьшение периода привыкания новых работников к профессии, приобретения ими в короткие сроки необходимых профессиональных навыков);

- закрепление вновь принятых работников в ОАО «ЗМА», повышение их мотивации;

- сокращение текучести персонала;

- экономия времени непосредственного руководителя и коллег;

- развитие у новых сотрудников благоприятного и позитивного отношения к работе, чувства удовлетворённости трудом;

- снижение чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности у новых сотрудников;

- уменьшение издержек, связанных со временем достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы.

Общее руководство адаптацией вновь принятых сотрудников осуществляет заместитель директора по персоналу и организационному развитию. Организационные вопросы решают специалисты отдела по работе с персоналом, социолог, Совет молодых специалистов, наставники, руководители и линейный персонал подразделений (начальники цехов, отделов, мастера). Технические вопросы решают руководители подразделений и наставники, вопросы стимулирования новых сотрудников и их наставников — специалисты отдела трудовых отношений и организации труда.

Процесс адаптации вновь принятых сотрудников проходит в 3 этапа:

1 этап - подготовительный или этап профессиональной ориентации и отбора кандидатов на работу.

2 этап - этап профессиональной адаптации.

3 этап - этап профессионального саморазвития новых сотрудников в коллективе.

**2.3 Управление системой адаптацией персонала на ОАО «ЗМА»**

Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обусловливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала[[31]](#footnote-31).

С целью решения поставленных задач было решено провести анализ программы адаптации персонала на ОАО «ЗМА» на соответствие ее основным требованиям по составлению данной программы.

Программа адаптации устанавливает общие правила и представляет собой комплекс необходимых действий.

Процесс адаптации носит индивидуальный характер. Для персонификации процесса необходимо создание Программы адаптации (Приложение 5) для каждого принятого работника. Содержание программы зависит от следующих факторов: содержания работы; статуса и уровня ответственности принятого работника; рабочего окружения; личных качеств работника.

Организация процесса адаптации на ОАО «ЗМА» происходит следующим образом. Накануне официального выхода принятого сотрудника на рабочее место непосредственный руководитель выполняет следующие процедуры: подготавливает должностную инструкцию работника; подготавливает все информационные материалы, которые будут выданы работнику в первый день работы; информирует заранее будущих коллег о приходе нового работник; назначает наставника или просит, кого – нибудь из будущих коллег оказывать неформальную помощь; проверяет готовность рабочего места; связывается с работником, для того чтобы убедиться, что все в порядке. Эти процедуры (действия) непосредственного руководителя направлены на снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником в первые дни работы.

Общее ознакомление предусматривает ознакомление и получение общего представления об истории, миссии и корпоративной (организационной) культуры ОАО «ЗМА». На данном этапе новый работник получает общее представление об ОАО «ЗМА»; ознакамливается с Коллективным договором ОАО «ЗМА», с основной политикой и стратегией, с порядком и сроком выплаты заработной платы, с дополнительными льготами, с правилами охраной труда и техникой безопасности, с правилами внутреннего трудового распорядка, с профсоюзом, со службой сбыта.

Следующий этап адаптации заключается в введение в подразделение (организацию) нового работника. Он предусматривает ознакомление и получение представления о подразделении (цех, отдел). На этом этапе работник: осматривает свое подразделение; представляется сотрудникам подразделения; знакомится с положением о подразделении; основами системы материального стимулирования и премирования работников; организацией питания на предприятии; процедурами, правилами, инструкциями, предписаниями; основными целями и задачами подразделения (отдела, цеха, участка); с порядком принятия пищи, курения, перерывов, отдыха; с порядком выноса вещей из отдела, предприятия; с порядком пользования телефонами.

Введение в должность (профессию) предусматривает ознакомление принятого работника с основными задачами рабочего процесса и технологическими процедурами подразделения. На данном этапе затрагиваются следующие темы: должностная инструкция работника; цели и функции рабочего процесса на рабочем месте сотрудника; процедуры взаимодействия с подразделениями, различными рабочими местами внутри подразделения; процедуры и технологические инструкции рабочего места; нормативы и критерии качества выполнения рабочих операций в системе общего рабочего процесса; возможность сверхурочных работ и порядок их организации в отделе, предприятии; порядок взаимопомощи и сотрудничества в отделе в случае отсутствия сотрудника; перечень исполняемых документов и порядок отчетности; порядок хранения, использования информации и уничтожения рабочей документации; пределы компетенции и инициативы сотрудника; технологические правила, процедуры характерные для данного рабочего места отдела предприятия; правила поведения в нештатной ситуации; перечень сведений, составляющих коммерческую тайну ОАО «ЗМА».

В результате проведенного анализа нами установлено, что программа адаптации персонала соответствует предъявляемым требованиям. Все выше перечисленные мероприятия, если они проводятся в полной мере, то они позволяют достигать целей, которые были поставлены перед системой адаптацией персонала.

На практике традиционно рассматривают уровень удовлетворенности работника как меру его адаптированности к предприятию, считая, что чем выше степень насыщения потребностей и притязаний адаптанта, тем выше уровень его адаптации к микросреде. Количественно можно измерить глубину адаптированности работника, измерив, удовлетворенность персонала следующими факторами: производственной ситуации, морально-психологического климата в коллективе [[32]](#footnote-32).

Для выявления удовлетворенности персонала нами совместно с сотрудниками отдела по работе с персоналом (ОРП) было проведено исследование удовлетворенности персонала факторами морально-психологического климата в коллективе, метод исследования - анкетирование. В этом исследовании опрашивались лица, отработавшие на ЗМА 1 месяц – 28 человек. Следует учесть, что не все работники при анкетировании отвечали на поставленные вопросы.

Таблица 3. Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Доволен  (ИТР),% | Доволен  (рабочие),% | Не доволен  (ИТР),% | Не доволен  (рабочие),% |
| Взаимоотношениями в коллективе | 36,8 | 87,5 | 10,5 | 6,2 |
| Результатами своей работы | 68,4 | 81,3 | 5,3 | 6,3 |
| Отношением коллег к выполнению своих обязанностей | 47,4 | 37,5 | - | 6,3 |
| Регламентом работы | 68,4 | 68,8 | 10,5 | 6,2 |
| Сплоченностью коллектива | 26,3 | 56,3 | 26,3 | 15,5 |
| Организацией досуга | 10,5 | 56,3 | 47,4 | 18,8 |
| Предъявляемыми к Вам требованиями | 52,6 | 62,5 | 21,1 | 6,3 |
| Перспективами своего служебного роста | 47,4 | 31,2 | 31,6 | 18,8 |
| Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников | 31,6 | 43,8 | 47,4 | 6,3 |
| Отношениями с непосредственным руководителем | 94,7 | 68,8 | - | 6,3 |
| Взаимодействием с другими отделами | 47,4 | 56,3 | 5,3 | 25,0 |
| Справедливостью морального и материального стимулирования | 26,3 | 18,8 | 31,6 | 31,3 |
| Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере | 52,6 | 31,3 | 5,3 | 25,0 |
| Возможностью общения в процессе работы | 94,7 | 43,8 | - | 18,8 |
| Бытовыми условиями труда | 47,4 | 6,3 | 10,5 | 75,0 |
| Размером заработной платы | 15,8 | 12,5 | 68,4 | 50,0 |

При сравнении результатов оценки удовлетворенности факторами жизни и деятельности отдела ИТР и рабочими наблюдаются различия. Рабочих больше устраивает:

* взаимоотношения в коллективе,
* сплоченность коллектива,
* организация досуга.

Инженерно-технические работники наибольшую удовлетворенность выразили по следующим факторам:

* отношения с непосредственным руководителем,
* возможность общения в процессе работы,
* бытовые условия труда.

Вместе с тем, рабочие в отличие от специалистов выразили сильное недовольство бытовыми условиями труда (75,0%).

Для выявления удовлетворенности персонала отношениями с непосредственным руководителем нами совместно с сотрудниками отдела по работе с персоналом было проведено исследование, в котором участвовали работники, проработавшие на ЗМА 1 месяц – 28 человек.

Таблица 4. Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Начальника | Бригадира-мастера |
| Он – хороший человек | 6,3 | 12,5 |
| Он – начальник | 68,8 | 50,0 |
| Он лучше знает, как и что делать | 12,5 | 18,8 |
| Он знает Ваши нужды и заботится о Вас | 6,3 | - |
| Он сам показывает пример в работе | 6,3 | 12,5 |
| С ним опасно ссориться | 6,3 | 12,5 |
| Он настоящий профессионал | 12,5 | 6,3 |
| Вас могут лишить премии | 12,5 | 12,5 |

Как видим, большинство опрошенных выполняют распоряжения начальника и бригадира-мастера в силу того, что он обладает властными полномочиями (он - начальник).

При проведении анализа показателей работы организации по повышению удовлетворенности персонала было выявлено, что руководство ОАО «ЗМА» в пределах своих функций проводит определенную организационную, разъяснительную и воспитательную работу, направленную на усиление мотивации качественного труда и вовлеченность персонала в процесс управления производством.

Профессиональная подготовка персонала ОАО «ЗМА» обеспечивает возможность выпуска высококачественной продукции.

При приеме на работу в условиях рыночной экономики преобладают следующие тенденции:

* усилились требования к профессионализму специалиста;
* при приеме рабочих кадров предпочтение отдается специалистам, которые имеют, помимо основной профессии, несколько смежных профессий;
* отбор специалистов стал более тщательным. Прием на работу осуществляется по рекомендациям, по результатам тестирования.

Распространенной формой является групповая деятельность. Наряду с бригадными формами труда существует временные программно-целевые, проектные, творческие группы по разработке проектов развития организации.

На заводе работает врачебная комиссия. Потери рабочего времени по болезни отслеживаются и анализируются, часто болеющим работникам предлагаются путевки в санатории и профилактории, оказывается материальная помощь в виде лекарственных средств. На предприятии функционирует здравпункт, физиотерапевтический кабинет, физкультурно-оздоровительный комплекс с сауной, бассейном и спортивным залом. Проводятся традиционные культурно-массовые, спортивно-оздоровительные и благотворительные мероприятия, Дни персонала, Дни дисциплины. Генеральный директор проводит прием по личным вопросам работников завода.

На заводе и в цехах имеются информационные стенды, ежедневно проводятся радиопередачи, проводятся видеосъемки заводских событий. Руководители предприятия проводят информационные встречи с трудовыми коллективами подразделений.

На заводе на всех работников заполняются оценочные листы, в которых отражается оценка знаний и умений работников, а также предложения по дальнейшему развитию их профессионализма. По результатам анализа оценки персонала, по заявкам подразделений составляется план обучения и самообразования персонала на год.

Работники ОАО «ЗМА» удовлетворены отношениями администрации к организации их трудовой деятельности и с точки зрения взаимоотношений, как в коллективе, так и между администрацией и сотрудниками.

Гарантия занятости в большей степени зависит от хода производства и объема выпускаемой продукции. В этом плане на работников ОАО «ЗМА» распространяются те же решения, что и на всех камазовцев.

Для выявления уровня удовлетворенности персонала факторами производственной среды мы опросили сотрудников ЗМА проработавших 1 месяц – 28 человек. Исследование проводилось в два этапа: на первом этапе опрашивались работники после 10 дней работы на заводе и второй этап проводился среди работников проработавших на заводе один месяц.

Уровень удовлетворенности факторами производственной среды через 10 дней работы (см. приложение 3, табл. 1) колеблется от 72,4% (достаточность инструмента) до 93,1% (наличие места для хранения инструмента), а через месяц колеблется от 14,8% (размер зарплаты) до 96,4% (отношения между коллегами). В целом, удовлетворенность новичков работой на ЗМА повышается: если после первой недели на заводе указали, что завод им нравится 58,6% новых работников, то через месяц удовлетворенность заводом повышается до 64,3%.

При оценке факторов производственной среды (см. приложение 3, табл. 2) работники наиболее негативно оценили следующие факторы (учтены распределения ответов работников, давших ответ на поставленный вопрос):

* низкий размер заработной платы – 63,0%
* низкая информированность о ближайших перспективах развития – 14,8%
* возможность повышения квалификации – 10,7%
* плохое обеспечение инструментом и оснасткой – 10,7%
* обеспеченность планов материально – техническими ресурсами – 7,1%
* состояние оборудования и качество его обслуживания – 7,1%
* возможность питания на работе – 7,1%
* оснащение рабочего места – 7,1%.

Новички отмечают высокий уровень удовлетворенности:

* отношениями с коллегами -96,4%,
* руководителем - 96,4%,
* качеством планирования работы – 92,9%,
* своевременностью доведения задания (плана) – 89,3%,
* обеспеченностью техдокументацией – 82,1%,
* оценкой качества работы – 75,0%.

Средний уровень удовлетворенности отмечен по вопросам:

* загруженность работой – 60,7%
* ритмичность работы – 57,4%
* обеспечение инструментом и оснасткой – 57,1%

За первый месяц работы большинство работников получили зарплату до 3000 руб. (41,4%). Это значительно ниже уровня ожиданий по заработной плате (при приеме на работу 37,9% работников рассчитывали на зарплату от 3000 до 5000 руб.).

Критический уровень удовлетворенности новичков отмечается по одному фактору – размер заработной платы – 63,0%. В процессе трудоустройства кандидату называется уровень оплаты труда при максимально благоприятных условиях: выполнение плана, полный размер премии. Основная причина данной оценки – имеющийся уровень зарплаты не достаточен при дороговизне жизни.

Было проведено исследование целью, которого была оценка эффективности действующей процедуры трудоустройства и введения в коллектив. Процесс трудоустройства (см. приложение 4. таб. 3) большинство адаптантов оценивают положительно, доля негативных ответов не превышает 3,4%, исключение составляет процедура медосмотра – 6,95 оценивает ее как неприятную, 55,2% субъективно оценивают процесс оформления как быстрый.

Результат удовлетворенности всеми факторами производственной среды таков. Более половины адаптантов – 57,1% намерены лучше осваивать свой участок работы. 53,6% адаптантов – заинтересованы в повышении квалификации.

Отделом по работе с персоналом разработана брошюра, которая выдается каждому новому работнику в которой содержится вся необходимая информация о истории завода микролитражных автомобилей, нормативные документы завода, политика в области качества, этический кодекс, политика в области охраны здоровья и безопасности персонала, положения из правил внутреннего распорядка завода, положения из коллективного договора, структура предприятия, изобретательство и рационализация, мотивация и стимулирование труда, заработная плата, поощрения и награды, золотой фонд предприятия, социальный пакет предприятия, социальная сфера завода, если Вы молоды, необходимые телефоны.

На наш взгляд для решения выявленных проблем необходимо провести следующий ряд мероприятий:

* выделение из работников отдела по работе с персоналом двоих работников, которые непосредственно занимались бы управлением системой адаптации. Эти работники должны иметь полное представление об адаптации и быть профессионалами своего дела (психолог и социолог). Эти работники выполняли бы следующую работу: разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом, координацией деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.
* доработка существующей системы премирования адаптация ее к существующей действительности. А именно премирование работников, которые успешно прошли период адаптации за короткий срок, повысили свою производительность и качество труда. Эффективнее было бы премировать не только адаптанта, но и его наставника, что бы и для него был стимул для плодотворной работы с адаптантом, его обучению. Это сказалось бы на производительности не только адаптанта, но и цеха в целом, так как хорошо обученный адаптант не будет тревожить своих коллег, что также снизить уровень травматизма на производстве.
* справедливая система поощрения. Целесообразно выдвигать кандидатов на поощрение не только самого адаптанта, но и его непосредственного руководителя, это повысило бы производительность труда и других работников, так как руководитель был бы в этом заинтересован.

**Заключение**

В данной дипломной работе нами рассмотрена проблема адаптации работника и организации на конкретном предприятии. Процессы, происходящие на ЗМА типичны и для других предприятий города, независимо от масштабов и вида деятельности, где существует проблема текучести кадров и их неудовлетворенность.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Выделяем основные цели адаптации работников:

* возможность более быстрого достижения рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя.
* уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы.
* вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды.
* снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным.
* сокращение текучести кадров среди новых работников. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением.
* экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей.
* развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является непременным условием высоких рабочих показателей.
* снижение издержек по поиску нового персонала.
* формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).

Проведенный анализ показал, что успешность адаптации зависит от целого ряда условий:

* качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
* объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
* отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
* престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
* особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
* наличие отработанной системы внедрения новшеств;
* гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
* особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
* личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Не все вышеперечисленные условия успешности адаптации имеют место на ЗМА, а именно: не доработана система премирования персонала; не все рычаги стимулирования работников используются в полной мере, следствием чего является то, что система мотивации не достигает поставленных целей.

В литературе по управлению персоналом выделяют следующие классификации адаптации: по отношениям субъект-объект; по воздействию на работника; по уровню: первичная и вторичная; по отношению сотрудника к организации; по направлениям; типы адаптации.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Цель планирования адаптации сотрудника на рабочем месте заключается в создании предпосылок и условий для успешного освоения сотрудником основ рабочего процесса своего рабочего места, отдела и предприятия в целом и способности эффективно выполнять свои обязанности.

Проведенный анализ мониторинговых исследований по оценке уровня удовлетворенности работников социальными условиями труда и факторами производственной среды предприятия, социальный мониторинг работы адаптантов показал, что основные задачи, которые были поставлены перед системой адаптации решены, а именно: экономия времени непосредственного руководителя и коллег; развитие у новых работников благоприятного и позитивного отношения к работе, чувства удовлетворенности трудом; снижение чувства дискомфорта, тревожности у новых сотрудников; сокращение периода приспособления новых работников к требованиям и условиям труда на предприятии; уменьшение издержек, связанных со временем достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы.

Не в полной мере достигнуты следующие цели: закрепление нового работника в ОАО «ЗМА», повышение их мотивации.

Несмотря на то, что большинство адаптантов в ближайшее время не собираются изменить место работы, следует отметить, что неудовлетворенность размером заработной платы, условиями труда возросла, работники не уверены в завтрашнем дне и недовольны распределением премий, порядком выдвижения кандидатов на поощрение.

Новые работники отмечают высокий уровень удовлетворенности: отношениями с коллегами, руководителем, качеством планирования работы своевременностью доведения задания (плана), обеспеченностью техдокументацией, оценкой качества работы.

На оптимизацию адаптации оказывают большое влияние первые контакты с предприятием и его службами при трудоустройстве. В целом, удовлетворенность адаптантов работой на ЗМА повышается.

На наш взгляд для повышения эффективности адаптации персонала на ОАО «ЗМА» необходимо провести следующий ряд мероприятий:

* выделение из работников отдела по работе с персоналом двоих работников, которые непосредственно занимались бы управлением системой адаптации.
* доработка существующей системы премирования адаптация ее к существующей действительности.
* справедливая система поощрения.

Как видно из вышеперечисленного, совершенствование существующей системы адаптации нуждается в финансировании, но финансовые средства, потраченные на это, заведомо окупятся, так как снизится уровень текучести, уровень брака, сокращение числа поломок оборудования и инструмента, сроки выхода на средний уровень выполнения норм в цехе, на участке, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

#### **Список использованной литературы**

1. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. Под общ. ред. В.М. Анисимова. - М.: ИНФРА – М, 1999. - 650 с.
2. Архипова Н.И., Седова О.Л. Менеджмент/ - М.: Изд. Ипполитова, 2003 - 360 с.
3. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом/ - М.: Изд. ЮНИТИ, 1998 - 422 с.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка/ - М.: Изд. Экономика, 2002 - 579 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала/ - М.: Изд. Юристъ, 2003 - 496 с.
6. Волгин А.п., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ/ - М.: Изд. Дело, 2003 – 543 с.
7. Волина В.А. Методы адаптации персонала// Управление персоналом – 1998 - №13 – стр. 46
8. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем. Персонал - 2001-№11 - стр. 53-58.
9. Каркуленко Н.А. Адаптация работников в новых условиях// Справочник кадровика – 2001-№ 6 – стр. 46.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – 638 с.
11. Кибанов А.Я. Федорова Н.В. Управление персоналом/ - М.: Изд. Финстатинформ, 2000 - 589 с.
12. Коханов Е.Ф., Отбор персонала и введение в должность/ - М.: Изд. ЭКСМО-Пресс, 1999 – 684с.
13. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента/ – М.: Изд. ОЛЬИС, 2000 – 601 с.
14. Ламскова О.М., Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации// Управление персоналом – 2004 - №13 - стр. 53-56.
15. Магура М.И., Поиск и отбор персонала/ – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003 - 304 с.
16. Максимцова М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент/ – М:, Изд. ЮНИТИ, 2001 – 431 с.
17. МанаевС.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом адаптацией// Управление персоналом – 2000 - №11-12 – стр. 50-53,
18. Маслов Е.В., Управление персоналом предприятия/ – М.: Изд. ИНФРА-М, 1999-586 с.
19. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ пер. с англ.- М:, Изд. Дело, 1999 -421 с.
20. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом/ - М.: Изд. Финстатинформ, 2002 – 878 с.
21. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала/ – М.: Изд. ЭКСМО – Пресс, 2002 – 389с.
22. Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань: Казанский государственный университет им. В.И.Ульянова – Ленина, 2004 – 232 с.
23. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента/ – М.: Изд. Дело, 2001 – 397 с.
24. Плешин И.Ю. Управление персоналом/ – М.: Изд. Прогресс, 2002 – 485 с.
25. Поршнев А.Г., Румянцова З.П. Управление организацией/– М.: Изд. ИНФРА, 2002 – 445 с.
26. Поршнева А.Г., Разу М.Л., Якутина Ю.В. Менеджмент. Маркетинг. Персонал/ – М.: Изд. ГАУ, 2003. – 452 с.
27. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе/ – М.: Изд. АКАЛИС, 2003. – 631 с.
28. www.businessvoc.ru
29. www.ethopsyhology.narod.ru
30. www.jargon.ru
31. www.top-personal.ru

1. www.top-personal.ru [↑](#footnote-ref-1)
2. www.jargon.ru [↑](#footnote-ref-2)
3. www.ethopsyhology.narod.ru [↑](#footnote-ref-3)
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 –с.359. [↑](#footnote-ref-4)
5. Магура М.И., Поиск и отбор персонала/ – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003 - с.213. [↑](#footnote-ref-5)
6. Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань: Казанский государственный университет им. В.И.Ульянова – Ленина, 2004 – 131с [↑](#footnote-ref-6)
7. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала/ – М.: Изд. ЭКСМО – Пресс, 2002 –. с.272. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – с.359. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем. Персонал - 2001-№11 - срт.53-58. [↑](#footnote-ref-9)
10. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала/ – М.: Изд. ЭКСМО – Пресс, 2002 – .235-236с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кибанов А.Я. Федорова Н.В. Управление персоналом/ - М.: Изд. Финстатинформ, 2000 - 325с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ламскова О.М., Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации// Управление персоналом – 2004 - №13 - стр.53-56. [↑](#footnote-ref-12)
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – 638с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – 638с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента/ – М.: Изд. ОЛЬИС, 2000 – 402с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998, 550с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998, 550с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом/ - М.: Изд. Финстатинформ, 2002 - 350с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Архипова Н.И., Седова О.Л. Менеджмент/ - М.: Изд. Ипполитова, 2003 - 150с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Манаев С.В., Горковенко Ю.Д. «Оценка управления процессом адаптацией», «Журнал управление персоналом». 2000, №11-12. [↑](#footnote-ref-20)
21. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ пер. с англ.- М:, Изд. Дело, 1999 –238. [↑](#footnote-ref-21)
22. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М., 1999. Стр.169-177. [↑](#footnote-ref-22)
23. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента/ – М.: Изд. Дело, 2001 – 126с [↑](#footnote-ref-23)
24. Кибано А.Я. Управление персоналом организации/ - М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 - 428-445с. [↑](#footnote-ref-24)
25. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – 365.с [↑](#footnote-ref-25)
26. Плешин И.Ю. Управление персоналом/ – М.: Изд. Прогресс, 2002 – 74-77с. [↑](#footnote-ref-26)
27. 27 Магура М.И., Поиск и отбор персонала/ – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003 – 216с. [↑](#footnote-ref-27)
28. 28 Поршнев А.Г., Румянцова З.П. Управление организацией/– М.: Изд. ИНФРА, 2002 – 445с [↑](#footnote-ref-28)
29. 29 Волгин А.п., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ/ - М.: Изд. Дело, 2003 – 279с [↑](#footnote-ref-29)
30. Коханов Е. Ф., Отбор персонала и введение в должность/ - М.: Изд. ЭКСМО-Пресс, 1999 – 359с. [↑](#footnote-ref-30)
31. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе/ – М.: Изд. АКАЛИС, 2003. –436с. [↑](#footnote-ref-31)
32. www.businessvoc.ru [↑](#footnote-ref-32)