**ТЕМА:**

**Трудовая и социальная адаптация работников в условиях рыночных отношений**

**Содержание**

Введение

Глава 1. Практические аспекты трудовой и социальной адаптации работников на примере ООО "Такси-экспресс"

1.1 Краткая характеристика организации, данные кадрового обеспечения

1.2 Особенности адаптации работников в ООО «Такси-Экспресс»

Глава 2. Рекомендации по улучшению адаптации работников в ООО «Такси-экспресс»

Заключение

Список литературы

Приложение

**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.

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 рыночных отношений, 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 рассмотрении теоретических и практических аспектов системы адаптации персонала, определение рекомендаций по улучшению данной системы на примере конкретного предприятия.

В рамках поставленной цели ставятся следующие задачи:

* определить сущность и цели адаптации;
* определить составляющие системы управления адаптации работника на предприятии;
* проанализировать систему адаптации персонала на ООО «Такси-экспресс»;
* привести рекомендации по улучшению системы адаптации персонала на ООО «Такси-экспресс».

Предметом курсовой работы является система адаптации персонала.

Объектом работы является система адаптации персонала на ООО «Такси-экспресс».

Информационной базой исследования послужили учебники по управлению персоналом, а также статьи в журналах по заявленной теме.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения, списка литературы и приложения.

**Глава 1. Практические аспекты трудовой и социальной адаптации работников на примере ООО «Такси-экспресс»**

**1.1 Краткая характеристика организации, данные кадрового обеспечения**

Полное название предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Такси-экспресс».

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Год создания предприятия: 2007.

Место нахождения Общества: г.Чита, ул. Шилова, 35.

Тел.гор.: +7 (302-2) 35-71-24, +7 (302-2) 35-77-35.

Тел.сот. МТС: +7-914-470-8118.

Тел.сот. МегаФон: +7-924-382-8888.

Режим работы: круглосуточно.

Основной вид деятельности: транспортные услуги.

Вспомогательный вид деятельности: встречи и проводы в аэропорту и на вокзале, курьерские услуги, перегон автомобиля клиента по указанному адресу, аренда автомобиля с водителем.

Компания ООО «Такси-экспресс» успешно развивается, постоянно расширяя сферу своих услуг. Среди постоянных клиентов как частные лица, так и коммерческие организации. ООО «Такси-экспресс» имеет договор с мобильными операторами «МТС» и «МегаФон», благодаря которым такси можно заказать не только по городскому номеру, но и через сотовую связь.

Парк машин в настоящее время насчитывает около 30 легковых автомобилей – отечественных и импортных и 5 грузовых автомобилей и автобусов иностранного производства.

Организационная структура является линейно – функциональной. Данная структура является эффективной для данного предприятия.

Предоставляемые услуги ООО «Такси-экспресс»:

Компания предлагает широкий спектр сервисов, ориентированных на любых клиентов с любыми потребностями. Это, в частности:

- заказ легкового автомобиля;

- заказ грузового такси;

- заказ автобусов от 5 до 50 мест;

- встречи и проводы в аэропорту и на вокзале;

- курьерские услуги;

- перегон автомобиля клиента по указанному адресу;

- аренда автомобиля с водителем;

- корпоративное такси.

Рассмотрим предоставляемые услуги подробнее.

Заказ легкового и грузового такси. Для того, чтобы заказать необходимое такси, достаточно позвонить в офис компании и оставить заявку. Такси доставляется к клиенту за максимально короткий период времени.

Заказ автобусов. ООО предоставляет автобусы вместительностью от 5 до 50 мест. Компания будет рада помочь при перевозке гостей на свадьбе, школьников и дошкольников на экскурсии, групп гостей по городу. Если поздно закончилась вечеринка, и гости в силу определенных обстоятельств не могут сесть за руль собственных автомобилей, а несколько машин заказывать неудобно и дорого, то сделав заказ такси микроавтобуса, все доберутся домой в безопасности и с комфортом. Работодатель заботится о сотрудниках и том, чтобы они приезжали на рабочее место вовремя - и здесь нужен автобус. Ситуаций, когда необходим заказ микроавтобусов в Чите, очень много, и к любой из них ООО «Такси-экспресс» находит индивидуальный подход и оптимальное решение поставленных задач.

Встречи и проводы в аэропорту и на вокзале. Удобство данной услуги для гостей и жителей города в том, что по приезду в аэропорту и на вокзале клиента на улице уже ждет заказанное заранее такси в компании «Такси-экспресс», которое доставит его со всеми чемоданами в любую точку города. Бывает, что самолеты и поезда прибывают во время рабочего дня, когда бросить все дела и встретить долгожданного родственника совершенно невозможно. Заказав услугу «Встреча в аэропорту или на вокзале» в компании, можно работать спокойно, не волнуясь о жизни и здоровье приехавшего гостя.

Курьерские услуги. Компания «Такси-экспресс» предлагает разнообразие курьерских услуг. Высокий уровень обслуживания предоставляется и для корпоративных клиентов, и для частных лиц. Доставка важных документов, писем и прочей корреспонденции клиентам. Подарки и цветы для любимых. И даже покупки в магазинах, не выходя из дому, стали доступны благодаря курьерским услугам. Фирма гарантирует полную сохранность самых ценных грузов, целостность упаковки и внешнего вида. При желании сохраняется конфиденциальность отправлений. Оперативность доставки - один из самых важных критериев выбора курьерских услуг.

Перегон автомобиля клиента по указанному адресу. Ситуаций, почему человек неожиданно не может сесть за руль своего автомобиля и вернуть ее в гараж или на стоянку возле своего дома, может быть много. В компании «Такси-экспресс» уже давно существует услуга, именуемая в народе «Трезвый водитель», а на самом деле «Перегон автомобиля клиента по указанному адресу». К человеку приезжает опытный, надежный водитель, которому совершенно спокойно можно доверить управление своей машиной. Он отвезет клиента до места назначения, поможет поставить машину в гараж или запаркует ее на стоянке.

Аренда автомобиля с водителем. Машина может неожиданно сломаться, а запланированные встречи и разъезды по рабочим вопросам отменить уже нельзя. Вызывать постоянно разовое такси накладно, а ждать долго и неудобно, остается один выход — почасовая аренда автомобиля с водителем. Не надо будет высчитывать и складывать тарифы по протяженности, оплата будет идти повременно. Услуга «Аренда автомобиля с водителем» будет полезна не только в рабочие будни, но и в радостные события: свадьбы, выезды на природу и другие, которые не будут омрачаться суматохой из-за нехватки транспорта.

Корпоративное такси. Любая серьезная организация ценит рабочее время своих сотрудников. И при разнообразии вариантов предпочтет пользоваться доступной и надежной услугой «Корпоративное такси». Это удобство безналичного расчета, а еще персональный менеджер, который знает обо всех предпочтениях клиента в выборе автомобиля, обычных маршрутах и прочих нюансах, соблюдение которых и составляет тот уровень качества и комфортности, которым может гордиться компания «Такси-экспресс». Гибкая ценовая политика сделает услугу «Корпоративное такси» доступной не только крупным, но даже совсем небольшим фирмам. Итак, данная услуга – это экономия времени и денег, безналичный расчет, надежность и индивидуальный подход.

Таким образом, ООО «Такси-экспресс» - это надежная фирма, предоставляющая разнообразные услуги. Главными критериями работы организации являются надежность, пунктуальность и аккуратность. Кроме того, заслуживают внимание и цены на сервис, которые выгодно отличаются от конкурентов города Читы.

Произведем далее анализ кадрового обеспечения в ООО «Такси-экспресс» г.Читы.

В настоящий момент в компании работает 89 человек.

Покажем вначале динамику движения кадров в ООО «Такси-Экспресс» города Читы за 2007-2009 гг. (табл.1).

Таблица 1 Динамика движения кадров ООО «Эльдорадо» (г.Чита), чел.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | Темп роста к 2007 г. | |
| 2008 | 2009 |
| Всего человек | 53 | 70 | 89 | + 17 | + 36 |
| Принято (чел.) | 8 | 22 | 16 | + 14 | + 8 |
| Уволено (чел.) | 12 | 4 | 9 | - 8 | - 3 |

Из таблицы 1 видно, что на предприятии в период становления 2007-2009 гг. шел процесс формирования коллектива. Общее положение на предприятии улучшается и в 2008, и в 2009 гг. Количество принятых человек превышает количество уволенных. Это говорит о том, что, даже несмотря на экономический кризис, существовавший в стране, организация набирала свои обороты. Проанализируем движение и текучесть кадров (табл. 2).

Таблица 2 Движение и текучесть кадров за 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Количество человек | | |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| 1.Принято работников, всего  В том числе:  по вольному найму  по направлению службы занятости | 8  4  4 | 22  20  2 | 16  13  3 |
| 2.Принято, всего  В том числе мужчин | 8  5 | 22  15 | 16  9 |
| 3.Выбыло сотрудников, всего  В том числе:  уволено за нарушения трудовой дисциплины  из них мужчин  по сокращению штатов  из них мужчин  по собственному желанию  из них мужчин | 12  4  1  0  0  8  6 | 4  0  0  0  0  4  4 | 9  2  1  0  0  7  4 |
| 4.Из числа уволившихся по собственному желанию, всего  В том числе:  из-за отсутствия жилья  неинтересная работа  плохих условий труда  низкой зарплаты  конфликтов  причина не указана | 8  0  4  1  2  0  1 | 4  0  0  0  4  0  0 | 7  0  0  0  6  0  1 |

Анализируя причины текучести рабочих кадров в ООО «Такси-экспресс» можно отметить, что большое их количество покидает предприятие из-за неудовлетворительной заработной платы. В 2009 году по этой причине уволилось на 5 человек больше, чем в 2008.

Однако, имеют место и положительные моменты. Так, увольнений в связи с неинтересной работой в 2008 и 2009 не наблюдалось по сравнению с 2007 годом.

Коэффициенты движения кадров представлены в таблице 3.

Таблица 3 Коэффициенты движения кадров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Численность персонала | | |
| 2007г. | 2008г. | 2009г. |
| Коэффициент оборота по приему | 0,0397 | 0,0343 | 0,09 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,0532 | 0,0442 | 0,08 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,0195 | 0,0178 | 0,05 |
| Коэффициент постоянства состава | 1,005 | 1,004 | 1,45 |

Руководству предприятия «Такси-экспресс» следует добиваться снижения коэффициента текучести. Для этого необходимо повышать уровень образования кадров и степень их квалификации. А также можно усовершенствовать систему набора и отбора персонала, профориентации и адаптации.

Как положительный момент следует отметить то, что на предприятии существует система наставничества, то есть приходящие на работу новые сотрудники получают некоторое время поддержку от более опытных коллег.

Итак, на 1.06.2010 г. в ООО «Такси-экспресс» города Читы работают 89 человек. Структуру коллектива по полу и по возрасту представим в таблице 4.

Таблица 4 Структура коллектива ООО «Такси-экспресс» по полу и возрасту, чел. (г.Чита, данные на 1.06.2010 г.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возраст | Мужчины | Женщины |
| 20-25 | 10 | 5 |
| 25-30 | 40 | 8 |
| 30-35 | 15 | 4 |
| 35 и более | 6 | 1 |
| Итого | 71 | 18 |
| Всего | 89 |

Итак, в коллективе работают в основном мужчины, это связано с тем, что водителями являются преимущественно мужчины.

Возрастная структура сотрудников по полу представлена также на рисунке 1.



Рис.1. Возрастная структура сотрудников по полу

Анализ таблицы 4 и рисунка 1 позволяет говорить о том, что в основном в коллективе работают молодые сотрудники, а значит энергичные и перспективные люди.

Об этом свидетельствует и то, что 96,6% коллектива имеют средне-специальное или высшее (два высших) образование (табл. 5 и рис.2).

Таблица 5 Анализ уровня образования сотрудников ООО «Такси-экспресс»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Образование | Количество человек | % к общему количеству |
| Среднее | 3 | 3,4% |
| Средне специальное | 61 | 68,5% |
| Высшее | 21 | 23,6% |
| 2 высших | 4 | 4,5% |
| Итого | 89 | 100,0% |



Рис. 2. Уровень образования сотрудников

Большая часть коллектива «Такси-экспресс» имеет средне-специальное образование (68,5%), в основном это водители. Положительно также и то, что в коллективе есть люди, имеющие два высших образования (4,5%), в основном это администрация предприятия (главный бухгалтер, юрист, администратор, директор).

Представим также структуру персонала организации по выполняемым функциям (табл. 6).

Таблица 6 Структура коллектива ООО «Такси-экспресс» по выполняемым функциям, чел.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Выполняемые функции | Количество человек | % к общему количеству |
| Администрация | 6 | 6,7% |
| Водители | 73 | 82% |
| Диспетчеры | 10 | 11,3% |
| Итого | 89 | 100,0% |

Итак, по выполняемым функциям большую часть коллектива занимают водители (82%), далее следуют диспетчера (11,3%) и меньшую часть коллектива составляет администрация (6,7%). Данная структура является закономерной для каждого транспортного предприятия.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы на предприятии. Поскольку предприятие «Такси-экспресс» создано в нашем городе недавно, произведем анализ сотрудников по общему стажу работы (рис. 3).

Из рисунка видно, что наибольший процентный показатель составляет 36,6% в период работы от 1 до 3 лет, наименьший показатель относится к стажу работы более 10 лет.



Рис.3. Структура персонала предприятия по общему стажу работы

Рассмотрев структуру персонала ООО «Такси-экспресс», перейдем далее к анализу особенностей адаптации работников в организации.

**1.2 Особенности адаптации работников в ООО «Такси-Экспресс»**

трудовая адаптация персонал работник

Целью системы управления адаптацией работников на ООО «Такси-экспресс» 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 ООО «Такси-экспресс», 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 руководитель кадровой службы, который одновременно является главным бухгалтером.

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.

Организация процесса адаптации на ООО «Такси-экспресс» 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 о структуре ООО «Такси-экспресс». На данном этапе новый работник получает общее представление о фирме; ознакамливается с коллективным договором ООО, с основной политикой и стратегией, с порядком и сроком выплаты заработной платы, с дополнительными льготами, с правилами охраны труда и техникой безопасности, с правилами внутреннего трудового распорядка.

Следующий этап адаптации заключается во введении в организацию нового работника. Он предусматривает ознакомление и получение представления о подразделении (отделе). 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); с порядком принятия пищи, курения, перерывов, отдыха; 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 «Такси-экспресс».

В результате проведенного анализа системы адаптации персонала на ООО «Такси-экспресс», нами было установлено, что система адаптации персонала соответствует предъявляемым требованиям. Все выше перечисленные мероприятия, если они проводятся в полной мере, то позволяют достигать целей, которые поставлены перед системой адаптации персонала.

Также стоит отметить, что на предприятии существует система наставничества, то есть приходящие на работу новые сотрудники получают некоторое время поддержку от более опытных коллег.

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.

Для выявления удовлетворенности персонала нами было проведено исследование удовлетворенности персонала факторами морально-психологического климата в коллективе, метод исследования - анкетирование. В этом исследовании опрашивались лица, отработавшие на предприятии от недели до трех месяцев, всего 12 человек. Следует учесть, что не все работники при анкетировании отвечали на поставленные вопросы.

Полученные данные анкетирования представлены в таблице 7.

Таблица 7 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 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 было проведено исследование, в котором участвовали те же работники. Данные представлены в таблице 8.

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

Таблица 8 Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | Начальника | Бригадира |
| Он – хороший человек | 8,3 | 16,5 |
| Он – начальник | 58,8 | 42,0 |
| Он лучше знает, как и что делать | 16,5 | 24,8 |
| Он знает Ваши нужды и заботится о Вас | 8,3 | - |
| Он сам показывает пример в работе | 8,3 | 16,5 |
| **С ним опасно ссориться** | 8,3 | 16,5 |
| Он настоящий профессионал | 16,5 | 8,3 |
| Вас могут лишить премии | 16,5 | 16,5 |

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

При приеме на работу в условиях рыночной экономики на ООО «Такси-экспресс» 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.

По результатам опроса нами было выявлено, что работники «Такси-экспресс» удовлетворены отношениями администрации к организации их трудовой деятельности и с точки зрения взаимоотношений, как в коллективе, так и между администрацией и сотрудниками.

Таким образом, основные задачи, которые поставлены перед системой адаптации персонала на ООО «Такси-экспресс», 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.

Несмотря на то, что большинство работников «Такси-экспресс» в ближайшее время не собираются менять место работы, следует отметить, что неудовлетворенность размером заработной платы и условиями труда достаточно высока, работники не уверены в завтрашнем дне и есть недовольство распределением премий, порядком выдвижения кандидатов на поощрение.

Однако при этом 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 ООО «Такси-экспресс» повышается.

**Глава 2. Рекомендации по улучшению адаптации работников в ООО «Такси-экспресс»**

Итак, нами было проведено исследование системы адаптации персонала на ООО «Такси-экспресс». В целом, можно считать данную систему на предприятии удовлетворительной. Однако существуют некоторые проблемы, которые требуют решения.

На наш взгляд, для повышения эффективности адаптации персонала на ООО «Такси-экспресс» необходимо провести следующий ряд мероприятий:

* выделение из работников отдела бухгалтерии, который одновременно является кадровым отделом, одного работника, который непосредственно занимался бы управлением системой адаптации. Этот работник должен иметь полное представление о трудовой и социальной адаптации и быть профессионалом своего дела (психолог и социолог). Этот работник выполнял 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, чтобы и для него был стимул для плодотворной работы с адаптантом, его обучению. Это сказалось бы на производительности не только адаптанта, но и отдела в целом, так как хорошо обученный адаптант не будет тревожить своих коллег, что также может улучшить морально-психологический климат на предприятии;
* введение справедливой системы 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.

Таким образом, предложенные рекомендации могут улучшить систему адаптации персонала на ООО «Такси-экспресс». Конечно, совершенствование существующей системы адаптации на предприятии нуждается в финансировании, но финансовые средства, потраченные на это, заведомо окупятся, так как снизится уровень текучести, сокращение числа поломок автомобилей, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

**Заключение**

В данной курсовой работе нами рассмотрена проблема адаптации работника и организации на конкретном предприятии.

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

Выделяем общие 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 ООО «Такси-экспресс», а именно: не доработана система премирования персонала; не все рычаги стимулирования работников используются в полной мере.

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 исследований оценки уровня удовлетворенности работников ООО «Такси-экспресс» социальными условиями труда, показал, что основные задачи, которые поставлены перед системой адаптации, на данном предприятии 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.

В целом, можно считать систему адаптации персонала на изучаемом предприятии удовлетворительной. Однако нами были предложены некоторые рекомендации для повышения эффективности адаптации персонала на ООО «Такси-экспресс», а именно:

* выделение из работников отдела бухгалтерии (кадрового отдела) одного работника, который непосредственно бы занимался управлением системой адаптации;
* доработка существующей системы премирования, адаптация ее к существующей действительности;
* введение справедливой системы 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, сокращение числа поломок автомобилей, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

**Список литературы**

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала/ - М.: Изд. Юристъ, 2003 - 496 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – 638 с.
3. Кибанов А.Я. Федорова Н.В. Управление персоналом/ - М.: Изд. Финстатинформ, 2000 - 589 с.
4. Максимцова М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент/ – М:, Изд. ЮНИТИ, 2001 – 431 с.
5. МанаевС.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом адаптацией// Управление персоналом – 2000 - №11-12 – стр. 50-53,
6. Маслов Е.В., Управление персоналом предприятия/ – М.: Изд. ИНФРА-М, 1999-586 с.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ пер. с англ.- М:, Изд. Дело, 1999 -421 с.
8. Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань: Казанский государственный университет им. В.И.Ульянова – Ленина, 2004 – 232 с.
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента/ – М.: Изд. Дело, 2001 – 397 с.
10. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе/ – М.: Изд. АКАЛИС, 2003. – 631 с.
11. www.businessvoc.ru

**Приложение**

**Виды адаптации и факторы, на нее влияющие**

