Содержание

[Введение 3](#_Toc262516256)

[1 Теоретические основы управления адаптацией персонала 5](#_Toc262516257)

[1.1Сущность адаптации 5](#_Toc262516258)

[1.2 Цели и этапы адаптации 7](#_Toc262516259)

[1.3 Методы управления процессом адаптации персонала 11](#_Toc262516260)

[2 Управление системой методов и путей оптимизации адаптации персонала на ОАО «ЗМА» 17](#_Toc262516261)

[2.1 Общая характеристика ОАО «ЗМА» 17](#_Toc262516262)

[2.2 Анализ оптимизации адаптации персонала на ОАО «ЗМА» 18](#_Toc262516263)

[Заключение 25](#_Toc262516264)

[Список использованной литературы 26](#_Toc262516265)

[Приложение 1 28](#_Toc262516266)

[Приложение 2 29](#_Toc262516267)

[Приложение 3 31](#_Toc262516268)

[Приложение 4 32](#_Toc262516269)

[Приложение 5 33](#_Toc262516270)

# 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 методов и путей оптимизации адаптации в период работников, позволяет решить такие важные задачи 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.

Цель исследования заключается в разработке методов и путей оптимизации адаптации периода работников.

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;

изучить систему управления персоналом на ОАО «ЗМА»;

проанализировать систему адаптации персонала на ОАО «ЗМА».

Предметом курсовой работы является система методов и путей оптимизации адаптации персонала.

Объектом курсовой работы является организация ОАО «ЗМА».

# 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).

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда[[3]](#footnote-3).

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.

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[[4]](#footnote-4).

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

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.

По воздействию на работника:

прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;

регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

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)[[5]](#footnote-5).

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.

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, приложение 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.

## 1.2 Цели и этапы адаптации

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.

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.

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.

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)[[6]](#footnote-6).

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). С распределением обязанностей по ориентации можно ознакомиться в Приложение 2, Таб.1).

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[[7]](#footnote-7).

## 1.3 Методы управления процессом адаптации персонала

Методы управления процессом адаптации представляют 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.

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;

– 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 методов.

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

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

Шестой метод. 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.

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.

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.

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

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

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[[8]](#footnote-8)

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.

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

Работники, работающие в организации и имеющие профессиональный опыт

Рис. 2. Направления деятельности подразделения по управления адаптацией персонала

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»[[9]](#footnote-9).

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»[[10]](#footnote-10).

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[[11]](#footnote-11).

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[[12]](#footnote-12).

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[[13]](#footnote-13).

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).

# 2 Управление системой методов и путей оптимизации адаптации 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».

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 Василий 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.

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.

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 партнерами;

реагируя на запросы потребителей».

## 2.2 Анализ оптимизации адаптации персонала на ОАО «ЗМА»

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 и т.д.

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 [[14]](#footnote-14).

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. (Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе можно увидеть в Приложении 3, Таб.3).

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.

(Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем можно увидеть в Приложении 4, Таб.4).

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.

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%.

Уровень удовлетворенности новичков факторами производственной среды через 10 дней работы:

|  |  |
| --- | --- |
| - достаточность инструмента | 72,4% |
| - наличие места для хранения инструмента | 93,1% |
| - размер зарплаты | 10,8% |
| - отношения между коллегами | 76,4% |
| - функциональные обязанности | 47,8% |
| - традиции предприятия | 38,9 % |
| - неформальные правила поведения | 52,5% |
| - удовлетворенность заводом | 58,6% |

Уровень удовлетворенности новичков факторами производственной среды через месяц работы:

|  |  |
| --- | --- |
| - достаточность инструмента | 89,4% |
| - наличие места для хранения инструмента | 93,9% |
| - размер зарплаты | 14,8% |
| - отношения между коллегами | 96,4% |
| - функциональные обязанности | 67,8% |
| - традиции предприятия | 53,9 % |
| - неформальные правила поведения | 61,5% |
| - удовлетворенность заводом | 64,3% |

Оценка факторов производственной среды:

|  |  |
| --- | --- |
| - 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 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 об 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, социальный пакет предприятия, социальная сфера завода.

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 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 курсовой работе мной рассмотрены методы и пути оптимизации 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.

Не все 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.

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 и т.д.

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

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

На мой 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.

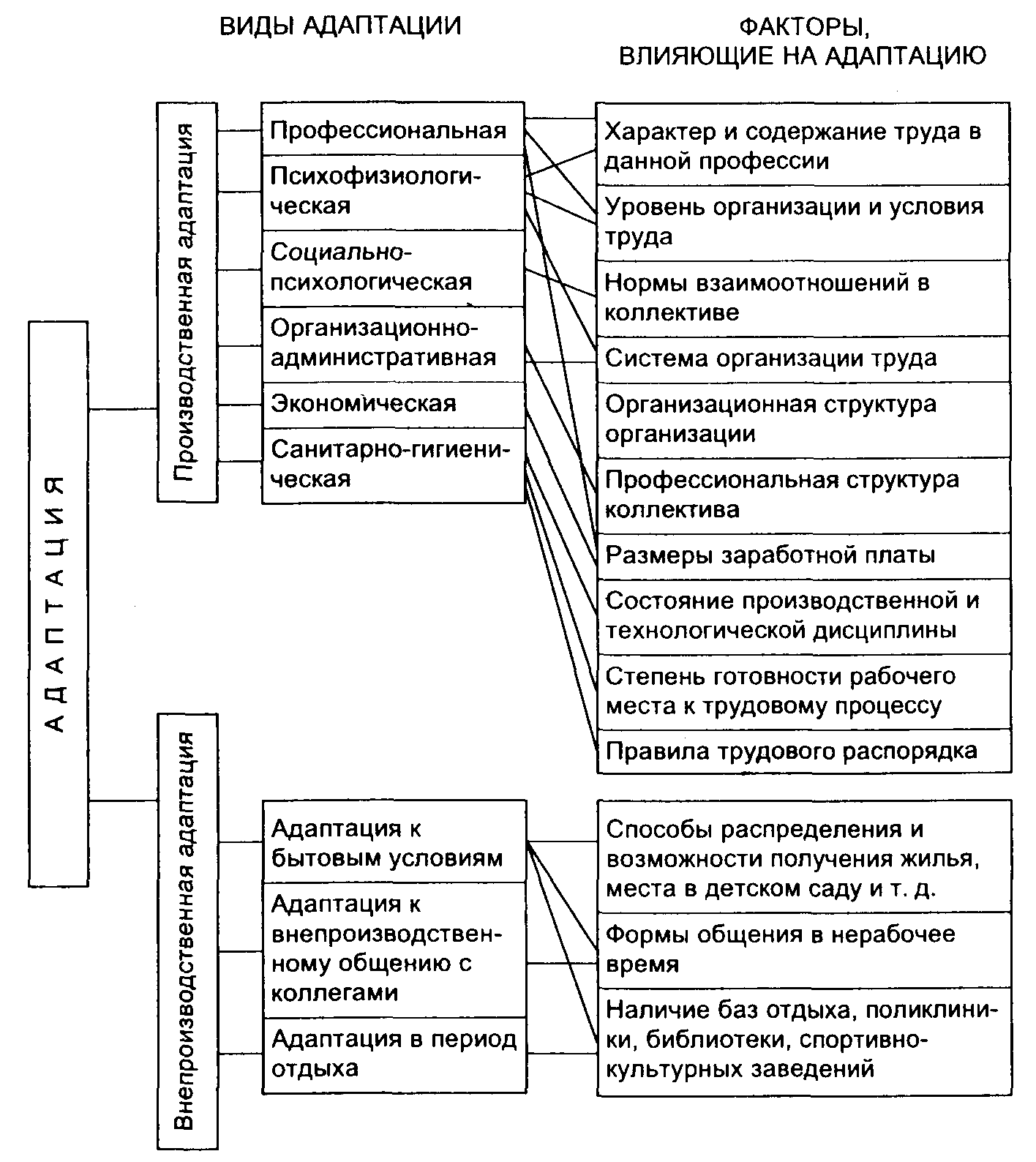
Как видно из вышеперечисленного, совершенствование существующей системы адаптации нуждается в финансировании, но финансовые средства, потраченные на это, заведомо окупятся, так как снизится уровень текучести, уровень брака, сокращение числа поломок оборудования и инструмента, сроки выхода на средний 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. Энциклопедический 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](http://www.businessvoc.ru)
29. [www.ethopsyhology.narod.ru](http://www.ethopsyhology.narod.ru)
30. [www.jargon.ru](http://www.jargon.ru)
31. [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

### Приложение 1

Схема 1



### Приложение 2

Таблица 1. Распределение обязанностей по ориентации

| 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 |  |

### Приложение 3

Таблица 3. Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Доволен  (ИТР),% | Доволен  (раб.),% | Не доволен  (ИТР),% | Не доволен  (раб.),% |
| 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 |

### 

Приложение 4

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 |

### Приложение 5

Программа адаптации работников

1. Общее представление о компании:

- цели, приоритеты, проблемы;

- традиции, нормы, стандарты;

- продукция и ее потребители, стадии доведения про до потребителя;

- разнообразие видов деятельности;

- организация, структура, связи компании;

- информация о руководителях.

2. Политика организации:

- принципы кадровой политики;

- принципы подбора персонала;

- направления профессиональной подготовки и повышение квалификации;

- содействие работникам в случае привлечения их к су ответственности;

- правила пользования телефоном внутри предприятия;

- правила использования различных режимов рабочего времени;

- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работ;

- оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;

- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяже утрат, пособия по материнству;

- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;

- возможности обучения на работе;

- наличие столовой, буфетов;

- другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;

- меры предосторожности;

- предупреждение о возможных опасностях на производстве;

- правила противопожарной безопасности;

- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:

- сроки и условия найма;

- назначения, перемещения, продвижения;

- испытательный срок;

- руководство работой;

- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;

- права и обязанности работника;

- права непосредственного руководителя;

- организации рабочих;

- постановления профсоюзов и политика компании;

- руководство и оценка исполнения работы;

- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;

- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые мате, распространение

новых идей.

7. Служба быта:

- организация питания;

- наличие служебных входов;

- условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы:

- стоимость рабочей силы;

- стоимость оборудования;

- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев

1. [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru) [↑](#footnote-ref-1)
2. www.jargon.ru [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М, 2003 –с.359. [↑](#footnote-ref-3)
4. Магура М.И., Поиск и отбор персонала/ – М, 2003 - с.213. [↑](#footnote-ref-4)
5. Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань, 2004 – 131с [↑](#footnote-ref-5)
6. 6 Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем. Персонал - 2001-№11 - с.53-58. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кибанов А.Я. Федорова Н.В. Управление персоналом/ - М, 2000 - 325с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М, 2003 – 638с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М, 1998, 550с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М, 1998, 550с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ пер. с англ.- Москва, 1999 –238с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента/ – Москва, 2001 – 126с [↑](#footnote-ref-12)
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ - М, 2003 - 428-445с. [↑](#footnote-ref-13)
14. [www.businessvoc.ru](http://www.businessvoc.ru) [↑](#footnote-ref-14)