Содержание

[Введение](#_Toc258957674)

[Привлечение, отбор и оценка персонала](#_Toc258957675)

[Социально-психологическое взаимодействие персонала](#_Toc258957676)

[Наем персонала](#_Toc258957677)

[Трудовые отношения работников и работодателей](#_Toc258957678)

[Трудовые договоры и соглашения](#_Toc258957679)

[Адаптация персонала](#_Toc258957680)

[Заключение](#_Toc258957681)

[Литература](#_Toc258957682)

## Введение

Главным источниками благосостояния человека и качества жизни людей в цивилизованном мире являются труд и капитал. Человек, соединяя в процессе производства труд и капитал, создает все материальные и духовные ценности, развивает свои профессиональные способности и трудовой потенциал. В любой экономической системе персонал является главной производительной силой. Чем выше человеческий капитал, тем лучше работает организация. Люди, персонал одновременно служат важнейшими экономическими ресурсами и основными факторами производства. Без людей, работников невозможно существование ни производства, ни организации. В рыночной системе организация и производство существуют до тех пор, пока там работают люди, пока их работа и услуги пользуются на рынке спросом у других людей. Персонал организации, работники предприятия, тесно взаимодействующие между собой в процессе трудовой деятельности, не только создают новый продукт, выполняют работы и оказывают услуги, но и формируют свободные экономические отношения - как внешние между производителями, так и внутренние между сотрудниками, направленные на созидательную предпринимательскую и организационную работу всей фирмы.

В настоящее время решение проблемы рационального использования производственных ресурсов, в первую очередь человеческих, предполагает наличие обоснованного механизма управления всеми производственными ресурсами, в том числе и механизма управления персоналом различных категорий в процессе производства и потребления материальных благ на основе экономного расходования имеющихся ресурсов.

Менеджеры по управлению персоналом относятся к функциональным, или вспомогательным, подразделениям предприятия. Сотрудники службы по управлению персоналом, как правило, выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на новую должность, увольнении с работы, направлении на обучение, повышении заработной платы и т.п.

Персонал предприятия - это личный состав предприятия (учреждения) или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным и иным признакам.

При подборе кадров мотивация труда и решение множество других вопросов на предприятии внедряются различные технологии управлением персоналом.

Потребность в персонале - это совокупность работников соответствующей структуры и квалификации, объективно необходимых фирме для реализации стоящих перед ней целей и задач согласно избранной стратегии развития.

## Привлечение, отбор и оценка персонала

Для привлечения, отбора и оценки, необходимые предприятию кадров целесообразно осуществлять следующие мероприятия:

оптимизировать соотношение внутреннего (внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;

разработать критерии отбора персонала;

распределить новых работников по рабочим местам.

Кадровое планирование дает информацию о потребности организации (предприятия) в рабочей силе и о наличии вакантных рабочих мест. После этого начинается процесс поиска, подбора и отбора персонала, который подразделяется на несколько стадий.

*Первая стадия* - детализация требований к рабочему месту и к кандидату на его замещения.

*Вторая стадия* - набор кандидатов, желающих занять вакантное место.

*Третья стадия* - отбор необходимого персонала.

*Четвертая стадия* - прием на работу лиц, прошедших стадию отбора и заключения трудового договора.

Персонал предприятия может пополняться за счет внешних и внутренних источников. Пополнение персонала за счет внешних источников предусматривает привлечение кандидатов на вакантные должности со стороны, т.е. привлечение новых сотрудников, ранее не связанных трудовыми отношениями с данным предприятием. Использование внутренних источников для решения кадровых вопросов предполагает ротацию работников данного предприятия. Каждый из этих источников имеет свои преимущества и недостатки. (см. таблицу 1).

**Таблица 1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источник | Преимущества | Недостатки |
| Внутренний | Работник уже имеет определенную репутацию и дорожит ею | Использование только этого источника может привести к стагнации в организации, т.е. к отсутствию новых идей и приемов работы |
| Возможности работника известны администрации | Ухудшение отношения к сотруднику со стороны его бывших коллег |
| Продвижение работника может стать хорошим примером для его коллег и стимулировать повышение их деловой активности | Накопление сложных межличностных отношений, что ухудшает психологический климат |
| Вторичная адаптация происходит обычно быстрее и легче, чем первичная |  |
| Внешний | Выбор из большого числа кандидатов | Долгий период адаптации |
| Новые работники приносят новые идеи и приемы работы, что обогащает организацию | Ухудшение морального климата в коллективе из-за "обид" ветеранов |
| Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия | Возможности новых работников точно неизвестны |

Привлечение кадров со стороны начинается с объявления о приеме работников через средства массовой информации. При решении кадровых проблем за счет внутренних источников тоже дается объявление о найме на работу во внутрифирменных средствах информации. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. Резюме - информация о работнике, представляемая работодателю. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Кроме того, возможно использование резерва кадров на выдвижение, а также внутрифирменное совмещение должностей.

На каждом этапе отбора может быть отстранена часть претендентов от дальнейшего участия в конкурсе вследствие несоответствия определенным требованиям или добровольного отказа от процедур дальнейшего участия в конкурсе.

Рассмотрим эти этапы подробнее.

*Этап I.* **Оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных.** Претенденты, допущенные к участию в конкурсе, должны составить автобиографию и заполнить анкету.

*Этап 2.* **Анализ рекомендаций и послужного списка.** На этом этапе тщательно анализируется послужной список каждого претендента на вакантную должность и подготавливаются вопросы для собеседования.

*Этап 3*. **Беседа**. Существуют различные подходы к организации беседы. Однако при приеме на работу беседы преследуют такие цели, как сбор необходимых сведений о личностно-деловых качествах кандидата и проверка документальной информации в непосредственном контакте. В результате беседы, как отмечалось, могут быть получены дополнительные сведения о компетенции работника (о навыках и умениях претендента, которые могут быть полезны предприятию), о его кругозоре и культурном уровне, о состоянии здоровья и личных обстоятельствах.

При проведении беседы важно дать возможность кандидату высказаться (желательно, чтобы кандидат говорил больше, чем проводящий собеседование). Делать заключение только после окончания беседы.

*Этап 4*. **Оценка профессиональной пригодности**. При отборе работников проводится оценка профессиональной пригодности.

Профессиональная пригодность - это соответствие работника по профессиональным качествам требованиям конкретного рабочего места и должностным обязанностям. При этом могут быть использованы различные квалификационные справочники. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанный Министерством труда и социального развития Российской Федерации.

На этом этапе используются такие методы диагностики профессиональной пригодности, как тестирование, анкетирование, метод профессиограмм.

Кроме того, для оценки наличия и выраженности профессионально важных качеств обычно используется такие методы, как экзамен, экспертные оценки, инструментальные измерения.

Оценка профессиональных знаний (умений, навыков) может осуществляется в виде экзамена по специальным вопросам и заданиям теста. Она может проводиться как в устной или письменной форме, так и в автоматизированном варианте в зависимости от того, каким тестовыми материалами располагает предприятие. Оценка проводится, как правило, в баллах по пятибалльной шкале. Уровень профессиональной компетентности может быть оценен и руководителем подразделения, в которое направляется кандидат на вакантную должность.

Тестирование может проводиться как в бланковом, так и в автоматизированном варианте. Комплекс тестов для психологического обследования (или комплексный тест) определяется исходя из требований к уровню развития профессионально важных психологических качеств, предъявляемых конкретным рабочим местом (должностью), на которое претендует кандидат.

По результатам анализа оценок, полученных кандидатами по всему списку профессионально важных качеств, делается заключение о профессиональной пригодности, которое носит рекомендательный характер. Кандидаты, получившие положительное заключение, допускаются к этапу медицинского контроля.

*Этап 5*. **Медицинский контроль и аппаратные исследование**. Медицинский контроль осуществляется на основе утвержденных методик с применением специальных приборов и оборудования.

*Этап 6*. **Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности**. На этом этапе тщательно анализируются результаты оценок предыдущих этапов и подготавливаются заключения о профессиональной пригодности кандидатов.

*Этап 7*. **Принятие решения о найме на работу**. На данном этапе отбора службой управления персоналом совместно с руководством подразделения, в котором должен быть принят работник, анализируются и сопоставляются результаты профессионального отбора всех претендентов на данную должность, прошедших требуемые этапы отбора. Исходя из проведенного анализа выбирается наиболее пригодный кандидат на вакантную должность (рабочее место), принимается окончательное решение о его найме и оформляются все необходимые документы (контракт, приказ и др.).

## Социально-психологическое взаимодействие персонала

В ходе экономической деятельности формируются сложные и многосторонние отношения между различными категориями работников. На производстве персонал - это, прежде всего работник, люди со своими комплексом профессиональных и индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические и профессионально-квалификационные характеристики человека занимают преимущественное положение. Именно поэтому в современных рыночных условиях человеческий фактор производства становится не только главным экономическим ресурсом, но и ключевым звеном эффективной деятельности всех предприятий, организаций и фирм с различными формами собственности.

По определению психологов, характер личности и ее поведение в процессе трудовой деятельности во многом определяют такие факторы, как природные свойства человека, его индивидуально-психологические особенности, а также сформировавшаяся система потребностей, интересов и мотивов и, кроме того, применяемая на предприятии система управления персоналом и методы воздействия на работников.

Природные свойства человека, в том числе активность, эмоциональность и многие другие качества, заложены в нем от рождения. По основным психологическим характеристикам любого человека можно отнести к экстравертам или интровертам. Экстравертов, которые большинство своих интересов сосредотачивают на восприятии внешнего мира, внешних объектов, характеризуют общительность в поведении, активность в действиях, социальная адаптированность, открытость, инициативность и др. интровертов, которые уделяют повышенное внимание своим собственным интересам, своему внутреннему миру, характеризуют замкнутость, необщительность, социальная пассивность, склонность к самоанализу и переживаниям.

В психологии для характеристики трудовой деятельности человека, индивидуальных особенностей личности, трудового поведения и эмоциональной стабильности обычно применяются четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Под характером понимается совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям, самому себе. Черты характера формируются под воздействием конкретных условий, социальной жизненной среды и работы личности и во многом определяется ее природными данными, темпераментом.

В практическом отношении наиболее важными выступают внутригрупповые взаимодействия работников, которые могут проявляется как форме сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, так и в форме сотрудничества, состязательности и конкуренции. В личных взаимоотношениях групповое взаимодействие персонала может представлять собой либо динамическое состояние совместимости людей, либо состояние напряженности и несовместимости членов группы по какому-то существенному признаку или производственному фактору, либо смешанное состояние.

## Наем персонала

Наем персонала является заключительной фазой его поиска и отбора. В процессе найма происходит окончательное выяснение предстоящих отношений между работодателем и наемным работником. Оно предполагает строгое соблюдение законов РФ, постановлений Правительства РФ, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений. Кроме того, следует учитывать, что в условиях рынка функционируют предприятия и организации различных форм собственности и что статус работника в них может быть различным. Он может быть акционером общества и одновременно здесь же работать, т.е. быть или работающим собственником, или наемным работником.

Наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает заключение трудового договора.

Трудовой договор - это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить условия труда, своевременно и в полном размере выплачивать заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего распорядка.

Трудовые договоры в соответствии со ст.58 ТК РФ могут заключаться: на неопределенный срок и на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Каждая организация для установления собственного трудового режима, четкой регламентации взаимоотношений между работником и работодателем, улучшения своего имиджа на рынке труда разрабатывает правила внутреннего трудового распорядка со следующими разделами:

общие положения;

порядок приема и увольнения работников;

права и обязанности работодателя и работников;

рабочее время и время отдыха;

поощрения за успехи в работе;

дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины;

ответственность работодателя и работников и т.д.

Заключительным этапом оформления отношений является подписание трудового договора (контракта) и издание приказа (расположения) для лиц, подписавших трудовой договор (контракт).

Принятые на работу новые сотрудники (или работники предприятия, перемещенные в должности) переживают период адаптации. При этом различаются трудовая и социальная адаптация. В процессе трудовой адаптации работник усваивает специфику труда на данном предприятии (или должности), а в ходе социальной адаптации новый работник заявляет о себе как личность и занимает свое место в системе действующих здесь неформальных групп. Проблема адаптации - одна из основных проблем в кадровом менеджменте.

## Трудовые отношения работников и работодателей

В процессе производственной деятельности персонала на предприятии возникают самые разнообразные трудовые отношения между различными категориями работников. Одним из основных видов трудовых отношений на производстве являются отношения между работником и работодателем. Под трудовыми понимаются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении за плату определенной трудовой функции или работы по выбранной специальности, квалификации или должности и подчинении работника правилам внутреннего распорядка при обеспечении работодалем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством или другими соглашениями. Трудовые отношения между работником и работодателем возникают на основании трудового договора, заключаемый между ними в соответствии с действующим Трудовым кодексом Российской Федерации. (ТК РФ).

Сторонами основных трудовых отношений выступают наемный работник и работодатель. Работник представляет собой физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. В качестве работодателя признается физическое или юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником.

Основные права и обязанности работника регулируются ст.21 ТК РФ.

Работник имеет следующие права:

заключать, изменять и расторгать трудовой договор в порядке и на условиях, установленных федеральными законами;

получать работу, обусловленную трудовым договором;

иметь рабочее место, соответствующее нормальным условиям, стандартам и требованиям организации и безопасности;

получать своевременную и в полном объеме заработную плату с соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;

проходить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;

участвовать в управлении предприятием в предусмотренных федеральными законами и коллективным договором формах;

вести коллективные переговоры и заключать трудовой договор и соглашения;

защищать свои трудовые права, свободы и интересы всеми не запрещенными законом способами;

разрешать индивидуальные и коллективные споры, включая право на забастовку, в установленном законом порядке;

получать необходимое возмещение материального ущерба и компенсацию морального вреда в соответствии с федеральными законами.

Работник должен выполнять следующие обязанности:

добросовестно исполнять свои трудовые функции, возложенные на него трудовым договором;

исполнять правила внутреннего трудового распорядка;

соблюдать трудовую дисциплину;

выполнять установленные нормы труда;

соблюдать требования по охране труда и безопасности работы;

беречь имущество работодателя и других работников.

Основные права и обязанности работодателя регламентируются ст.22 ТК РФ.

заключать и расторгать трудовой договор со своими работниками;

вести коллективные переговоры и заключать договоры;

поощрять работников за добросовестный эффективный труд;

требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей;

привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности;

применять локальные нормативные акты;

создавать объединения работодателей и вступать в них в целях защиты своих интересов.

Работодатель должен выполнять следующие обязанности:

соблюдать законы и другие нормативные правовые акты, условия коллективного договора и трудовые соглашения;

предоставлять своему персоналу работу, обусловленную трудовым договором;

обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

предоставлять работникам оборудование, инструменты, техническую документацию и другие средства, необходимые им для исполнения трудовых обязанностей;

обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;

выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в установленные сроки;

вести коллективные переговоры и заключать коллективный договор с работниками предприятия;

предоставлять работникам полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора и контроля над его выполнением;

своевременно выполнять предписания государственных надзорных и контрольных органов, уплачивать наложенные за нарушение законов штрафы;

рассматривать представления профсоюзных органов о выявленных нарушениях законов и другие правовых актов, применять меры по их устранению;

создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении предприятием;

решать проблемы бытовых нужд работников, связанных с исполнением ими трудовых обязанностей;

осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;

возмещать причиненный работниками в связи с выполнением ими трудовых обязанностей материальный и моральный вред;

исполнять иные обязанности, предусмотренные действующими федеральными законами и другими нормативными актами, содержащими нормы трудового права, а также коллективным договором и трудовыми соглашениями.

Кроме рассмотренных общих прав и обязанностей, определяемых действующими трудовыми отношениями между наемными работниками и работодателем, каждый работник также участвует в системе сложных взаимоотношений с другим персоналом, связанных с выполнением своих основных функций по занимаемой на предприятии должности. Регулирование трудовых отношений всех специалистов на производстве, обеспечение эффективной системы управления персоналом на предприятиях различных форм собственности осуществляются с помощью квалификационных характеристик и справочников должностей, служащих, которые используются в качестве нормативных документов, предназначенных для рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований.

## Трудовые договоры и соглашения

Механизм взаимодействия работников предприятий со своими работодателями обеспечивается на основе коллективных договоров и соглашений. Коллективный договор - это правовой акт, регулирующий социально-трудовые соглашения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. Перед заключением трудовых договоров и соглашений представители работников и работодателей участвуют в коллективных переговорах по их подготовке, изменению содержания и порядку подписания. Представители сторон, получившие письменное уведомление о начале переговоров, должны приступить к совместной работе в течение семи календарных дней.

Содержание и структура коллективного договора определяется сторонами. В договор могут включаться взаимные обязательства работников и работодателей по следующим вопросам:

формы, системы и размеры оплаты труда;

выплата пособий и компенсаций;

механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных договором и соглашением;

занятость, переобучение, условия высвобождения работников;

улучшений условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;

соблюдение интересов работников при приватизации организации и ведомственного жилья;

экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;

гарантии и льготы работников и членов их семей;

контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников;

отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;

другие вопросы, определенные сторонами.

Договор заключается на срок не более трех лет и вступает в силу со дня подписания сторонами. Действие коллективного договора распространяется на всех работников данной организации и ее обособленных подразделений. Договор сохраняет свое действие в случае изменения наименования организации, расторжения трудового договора с руководителем организации. При реорганизации предприятия коллективный договор сохраняет свое действие на ее период, а при смене формы собственности - в течение трех месяцев. При ликвидации организации срок действия коллективного договора сохраняется в течение всего периода ее проведения.

Кроме коллективного договора на предприятии также устанавливаются различного рода соглашения между работниками и работодателем. Соглашение представляет собой правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений. В соглашение могут включаться взаимные обязательства сторон по следующим вопросам:

оплата труда;

условия и охрана труда;

режимы труда и отдыха;

развитие социального партнерства.

Помимо общих соглашений предприятие заключает с каждым работником индивидуальное трудовое соглашение, или договор. Трудовой договор представляет собой соглашение, в соответствии с которым работодателем работнику предоставляется работа по обусловленной трудовой функции, обеспечиваются условия труда, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором и нормативными актами. В трудовом договоре (контракте) указываются:

наименование должности, специальности, профессии и квалификации в соответствии со штатным расписанием или конкретными трудовыми функциями;

права и обязанности работника;

права и обязанности работодателя;

характеристика условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и опасных условиях;

режим труда и отдыха работника;

условия оплаты труда, в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты;

виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В случае если ни одна сторона не потребовала расторжения срочного договора в связи с истечением его срока, а работник продолжает работу после истечение срока, трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок. Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем.

На каждом предприятии конкретное содержание коллективного договора и соглашений определяется администрацией и профсоюзным комитетом.

Приказ о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора

При заключении трудового договора, кроме случаев, предусмотренных законодательством, работодатель по соглашению с работником может установить испытательный срок в целях проверки соответствия работника выполняемой работе. Срок испытания не может превышать трех месяцев, если иное не установлено законом.

При поступлении на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в обществе правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, с коллективным договором.

## Адаптация персонала

Непрерывное развитие производства сопровождается постоянными и многими иными изменениями. В условиях динамично развивающегося рынка скорость происходящих изменений настолько велика, что многие организации отстают в развитии своего производства. Адаптация к происходящим быстрым изменениям требует быстрых изначальных корректировок того, что мы делаем, и того, как мы это делаем. Изменения в управлении стали главной заботой тех, кто с этим связан.

Адаптация - это медицинский термин, который означает привыкание. От того, насколько успешно пройдет адаптация, будут зависеть производительность и качество труда работников, психологический климат и состояние межличностных отношений. Адаптация является своего рода индикатором для оценки работы по поиску, подбору и отбору персонала.

Адаптация представляет собой весьма сложное и многостороннее явление, включающее в себя совокупность относительно самостоятельных, но взаимосвязанных компонентов, факторов и путей воздействия на человека.

Важным показателем высокого уровня квалификации рабочих является пластичность производственных навыков, т.е. умение переносить их в новые условия деятельности, а также легко перестраивать их при изменении условий работы. Взаимодействие навыков имеет большое значение. В процессе производственного обучения часто возникает необходимость замены ранее усвоенных навыков другими, более совершенными. Необходимость перестройки навыка может быть связана с изменением условий работы: переход от одной темы к другой, освоение приемов обработки новых изделий, переход на обслуживание новых станков, применение новых инструментов, освоение скоростной обработки, повышение темпа работы и др. Установлено, что перенос навыков облегчается в тех случаях, когда ранее освоенные приемы частично или полностью переносятся в новые условия.

Профессиональная адаптация персонала способствует достижению высоких качественных и количественных показателей на каждом предприятии в условиях существующей рыночной конкуренции.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий:

общее ознакомление с ситуацией и приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);

ассимиляцию (полное приспособление);

идентификацию (отождествление личных целей с целями коллектива).

Примерный порядок адаптации выглядит следующим образом:

ознакомление с фирмой, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком и т.д.

церемония представления коллективу, ознакомление с рабочим местом;

беседа с руководителем;

ознакомление с социальными льготами и стимулами;

инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;

обучение по специальной программе;

работа на своем рабочем месте.

Нередко в процессе адаптации проявляется конформное или конвенциональное поведение работника. Конформное поведение проявляется как поддержание личностью своего статуса путем приспособления к установкам других лиц. При этом диапазон конформного поведения колеблется от вынужденного признания чуждых норм и ценностей до беспринципного соглашательства. Конвенциональное поведение можно представить как перманентно возобновляемую систему компромиссов.

В процессе адаптации должны быть достигнуты:

чувство причастности к делам организации;

правильное понимание своих задач, должностных обязанностей;

развитие навыков выполнения своих обязанностей;

высокий уровень мотивации к труду;

заинтересованность в улучшении дел в организации;

понимание своей роли в успехе фирмы.

В процессе адаптации следует плавно вводить нового работника в деятельность и исключать ситуации, которые могут отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т.д.

Проблемы адаптации могут возникнуть и у сотрудников, достаточно долго работающих на предприятии. Обычно эти проблемы возникают при перемещении работников по служебной лестнице. Подобная адаптация называется вторичной. Обычно она проходит быстрее и легче, чем первичная адаптация.

В связи с этим представляется целесообразным на крупных предприятиях выделять в составе службы управления персоналом подразделение, а на малых и средних предприятиях - хотя бы специалиста по управлению адаптацией.

Виды адаптации и факторы, на нее влияющие.

А

Д

А

П

Т

А

Ц

И

Я

Производственная адаптация

производственная адаптация

Внепроизводственная адаптация

Профессиональная

Психофизиологическая

Социально-

психологическая

Организационно-

административная

экономическая

Санитарно-

гигиеническая

ВИХДЫ АДАПТАЦИИ

Адаптация к бытовым условиям жилья

Адаптация к общению с коллегами вне производства

Адаптация в период отдыха

Характер и содержание труда в данной профессии

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ

НА АДАПТАЦИЮ

Уровень организации и условия труда

Нормы взаимоотношений в коллективе

Система организации труда

Организационная структура организации

Профессиональная структура коллектива

Размер заработной платы

Состояние производственной и технологической дисциплины

Степень готовности рабочего места к трудовому процессу

Правила трудового распорядка

Способы распределения и возможности получения места в детском саду и т.д.

Формы общения в нерабочее время

Наличие баз отдыха, поликлиники, библиотеки, спортивно-культурных заведений

## Заключение

В современном кадровом менеджменте все большее распространение получает понятие "технология управления персоналом".

Технологии управления персоналом можно трактовать как определенные алгоритмы (или наборы) операций и процедур кадрового менеджмента, позволяющие удовлетворять потребности организации в эффективном формировании и использовании человеческих ресурсов.

Круг отработанных технологий кадрового менеджмента довольно широк. В проведенной работе мы рассмотрели технологию подбора, отбора, найма и адаптации персонала.

При появлении вакантных должностей в организации необходимо дополнительно привлечь персонал. Для этого используется различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п.

Позже поступают резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучают работники службы управления персоналом и производят предварительный отбор претендентов, которым разошлют письма с приглашением на собеседование.

Следующий этап отбора персонала - собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны - претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

## Литература

1. Бухалков М.И., Управление персоналом, Москва, ИНФРА-М, 2005 г.

2. Пошерстник Н.В., Мейксин М.С., Кадры предприятия, Москва, 2003 г.

3. под. ред. Кибанова А.Я., Управление персоналом организации: Практикум, Москва, ИНФРА-М, 2006 г.

4. Под. ред. Шлендера П.Э., Управление персоналом, Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2005 г.