СОДЕРЖАНИЕ

Введение…………………………………………………………………………...……………3

1. Сущность трудовой адаптации как объекта управления …………………………………5

1.1. Сущность и структура трудовой адаптации…………………………………………5

1.2. Этапы и методы трудовой адаптации………………………………………………...8

1.3. Факторы трудовой адаптации…...…………………………..………………….…….10

2. Управление процессом трудовой адаптации на предприятии……………………………14

2.1. Цели и задачи управления трудовой адаптацией……………………………………14

2.2. Функции и направления деятельности подразделений по управлению трудовой адаптацией на предприятии……………………………………………………………………18

2.3. Программы адаптации и оценка результатов адаптации……………………………21

3. Система управления процессом трудовой адаптации на ОАО «Брестский молочный комбинат» ………………………………………………………………………………………25

3.1. Краткая характеристика ОАО «Брестский молочный комбинат»…………………..25

3.2.Управления процессом адаптации на ОАО «Брестский молочный

комбинат» ………………………………………………………………………………...……27

3.3. Рекомендации по совершенствованию системы управления процессом адаптации на ОАО «Брестский молочный комбинат» ……………………………...……………...…...33

Заключение………………………………………………………………………………….....36

Список литературы……..……………………………………………………………………..38

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. Трудовая адаптация - это социаль­ный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в кото­ром личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений кон­кретной трудовой организации, усваивает новые для него соци­альные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуаль­ную позицию с целями и задачами организации (трудового кол­лектива), тем самым, подчиняя свое поведение служебным предпи­саниям данного предприятия или учреждения. [9, c. 36]

Процесс управления адаптацией предполагает выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации, с помощью которых менеджеры создают условия для успешной и быстрой адаптацией. Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка, внедрение и поддержание системы адаптации персонала требуют значительных затрат и усилий. Но все это вполне оправдано - ведь грамотно выстроенная система адаптации дает неоспоримые преимущества. Прежде всего, она снижает издержки на поиск нового персонала. Другое важное преимущество адаптационных схем - входящая в них система наставничества. Она не только помогает новым людям быстро и легко адаптироваться, но и позволяет их опытным коллегам приобрести опыт руководства, что является для них мотивирующим фактором. Но самое главное преимущество - данная система ускоряет процесс внедрения новых сотрудников в компанию и повышает эффективность их работы за минимально короткое время. От задач обучающего характера, традиционно являющихся уделом новичков во время испытательного срока, они быстро переходят к решению реальных задач, стоящих пред компанией.   
Слагаемые эффекта от правильно спланированной адаптации - снижение уровня текучести, уровня брака, сокращение числа поломок оборудования и инструмента, срока выхода на средний уровень выполнения норм в цехе, на участке, числа нарушений трудовой дисциплины, сокращение несчастных случаев и другие. Все перечисленные преимущества адаптационных систем и обусловливают актуальность темы курсовой работы.

Целью написания курсовой работы является изучение понятия управления трудовой адаптацией на предприятии (на примере ОАО «Брестский молочный комбинат») посредством изучения периодических изданий, учебных, методических и справочных пособий.

Основными задачами написания курсовой работы являются:

1. изучение понятия трудовой адаптации;
2. изучение структуры и факторов трудовой адаптации;
3. изучение этапов и методов трудовой адаптации;
4. изучение управления процессом трудовой адаптации на предприятии;
5. анализ системы управления процессом трудовой адаптации в ОАО «Брестский молочный комбинат»;
6. разработка проекта мероприятий по трудовой адаптации работников на

ОАО «Брестский молочный комбинат»

Конечной целью написания курсовой работы является разработка выводов и предложений в результате проведенного исследования.

**1. СУЩНОСТЬ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ**

* 1. **Сущность и структура трудовой адаптации**

Адаптация означает включение личности в новую для нее предметно-вещевую и социальную среду. Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных трудовых отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Поступая на предприятие, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения. В соответствии с ними работник предъявляет требования к организации, к условиям труда, к оплате, содержанию, возможностям роста, к социальной среде. В то же время организация (предприятие) предъявляет определенные требования к работнику, такие как: соответствующее должности образование, квалификация, трудовая дисциплина, умение работать в коллективе, готовность положительно воспринимать имеющиеся условия производства. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, протекает процесс адаптации.

Понятие адаптация происходит от лат. "adapto" - приспособляю. Оно заимствовано из биологии и означает прилаживание, приспо­собление к окружающей среде. Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организа­ции, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономиче­ских условиях труда. [19, c. 82]

Адаптация имеет сложную структуру. Принято выделять первичную и вторичную адаптацию. Представим основные аспекты адаптации на рисунке 1.

Основные аспекты адаптации

Профессиональная адаптация

Социальная адаптация

Психофизиологическая

Организационная

Социально-психологическая

Социально экономическая

Рисунок 1. Основные аспекты адаптации.

Рассмотрим более подробно основные аспекты адаптации.

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. [3, c. 207]

2. Социальная адаптация подразделяется:

* *Социально-психологическая адаптация* – вхождение новичка в коллектив, адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к кото­рым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловлен­ные недооценкой трудностей, важности живого человеческого об­щения, практического опыта. Критерии оценки социально-психологической адаптации – удовлетворенность работой, взаимоотношениями с коллегами.
* *Психофизиологическая адаптация* – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, к санитарно-гигиеническим условиям, режиму работы, содержанию и характеру труда. Психофизиологическая адаптация в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.
* *Социально-экономическая адаптация* – приспособление к организации труда, оплате и стимулированию деятельности, организации досуга и социально-бытовой сфере.
* *Организационная адаптация* означает усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимания особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.[22, c. 213]

Адаптация новичков, не имеющих опыта практической деятельности (первичная адаптация молодых специалистов), имеет свою специфику. Молодые специалисты приходят на производство, обладая хорошим багажом знаний и полным отсутствием практического опыта. Поэтому на первый план выступает профессиональная адаптация.

Организационная адаптация выпускников вузовимеет свои особенности. Во-первых, им самим необходимо освоить режим труда и отдыха, соблюдать трудовую дисциплину, во-вторых, они должны ознакомиться с организационной структурой предприятия, выработать четкое представление о месте своего подразделения в этой структуре, целях как предприятия в целом, так и своего рабочего места. Отношения в производственном социуме существенно отличаются от тех, которые имели место в вузовском коллективе, где они носили преимущественно неформальный характер. Структура же производственного социума имеет строгую иерархию, которая определяет особенности отношений с руководством, коллегами и подчиненными.

Вместе с тем у молодых специалистов высоки требования как к профессионально-производственной сфере, так и к области реализации своих жизненных планов, им приходится решать свои материальные и социально-бытовые вопросы, что также существенно осложняет адаптацию. Если десять лет назад совпадение трудового идеала с выполняемыми должностными обязанностями отмечала лишь третья часть молодых специалистов, то сегодня есть полные основания предполагать, что их стало еще меньше.

Работники, имеющие опыт практической работы, поступая на новое предприятие (вторичная адаптация), профессионально адаптируются быстрее, для них существенное значение имеет вхождение в новый социум. Общаясь с членами трудового коллектива, работник получает информацию о формальных и неформальных группах и лидерах, нормах поведения, традициях, обычаях, принятых в социуме, деловых и личных качествах его членов. Эта информация не просто пассивно усваивается им, она соотносится с его системой взглядов, убеждений и ценностей, которые являются результатом предшествующего жизненного опыта работника, проходит оценку, в результате которой формируется его собственное отношение к окружению.

В учебном пособии под редакцией А.Я. Кибанова выделены следующие цели трудовой адаптации:

1. уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и тре­бует дополнительных затрат;

2. снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

3. сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чув­ствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут от­реагировать на это увольнением;

4. экономия времени руководителя и сотрудников, так как прово­димая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

5. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности ра­ботой. [22, c. 360

* 1. **Этапы и методы трудовой адаптации**

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Прак­тика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как прави­ло, новичок в организации сталкивается с большим коли­чеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специ­альная процедура введения нового сотрудника в организа­цию может способствовать снятию большего количества про­блем, возникающих в начале работы. [22, c. 112]

Процесс адаптации можно разделить на четы­ре этапа:

**1 этап.** *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 персонал, 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, правилами поведения, т. д.

**2 этап.** *Ориентация -* практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудни­ки служб по управлению персоналом.

**3 этап.** *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.

**4 этап.** *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. [20, c. 240]

Смена этапов вызывает трудности, называемые «адаптационные кризисы», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

Методы адаптации подразделяются: экономические методы, организационно-административные методы, социально-психологические методы.

*Экономические* методы ограничиваются предоставлением льгот: для рабочих - это понижение в первые месяцы работы норм выработки, а для управленческих работников и других служащих - более низкие требования.

*Организационно-административные* методы, связанные с контролем за ходом адаптации любого работника со стороны отдела кадров, как правило, не используются.

Работники же отдела кадров пока еще мало уделяют внимания этому вопросу, практически не принимают мер по обеспечению процесса адаптации.

*Социально-психологические* методы используются непосредственно уже в коллективе линейными руководителями или наставниками. Они основаны на формировании разнообразных связей с коллективом. [22, c. 231]

* 1. **Факторы трудовой адаптации**

На степень трудовой адаптации работников воздействуют различные факторы, связанные с одной стороны с фактическим состоянием элементов общественного труда, а с другой стороны, с уровнем требований работающих к этим элементам

Факторы трудовой адаптации – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результат этого процесса. Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Все виды адаптации, рассмотренные выше, не существуют изолированно друг от друга, они взаимосвязаны и взаимообусловлены, поэтому управление процессом адаптации требует разработки единой системы мероприятий, обеспечивающих его быстроту и успешность. Успешность процесса адаптации определяется целым рядом факторов.

Адаптация - двусторонний процесс между личностью и той производственной средой, в которую она включается, поэтому все факторы адаптации могут быть разделены на 2 группы: производственные и личностные.

К личностным факторам трудовой адаптации относятся:

1. *Социально-демографические:* стаж, возраст, образование, квалификация, социальное происхождение.
2. *Психологические:* уровень притязаний, восприятие самого себя;

3. *Социологические:* степень профессионального интереса, степень заинтересованности в собственном заработке, наличие установки на продолжение образования, знание производственных перспектив.

К производственным факторам трудовой адаптации относят:

1. Содержание трудовой деятельности;

2. Условия труда и правила внутреннего распорядка, организация труда, руководство;

3. Возможности повышения квалификации, участия в обсуждении принимаемых решений;

4. Виды и способы передвижения на работу, продолжительность передвижения на работу;

5. Заработная плата;

6. Психологический климат в коллективе. [4, c. 115]

Для достижения своих целей организация может влиять на процесс адаптации. Регулирование адаптации предполагает проведение системы мероприятий, направленных на ускорение адаптации новых работников. Существует ряд факторов, на которые организация не может влиять. Это такие личностные факторы, как пол, возраст, семейное положение, планы на будущее, нормы и ценности молодого работника.

Рассмотрим подробнее несколько основных производственных факторов, действие которых во многом управляемо.

1. *Содержание трудовой деятельности* - совокупность выполняемых работником действий, их соотношение и взаимосвязь. Главный фактор, обуславливающий изменение трудовых функций - научно - технический прогресс. Его сущностью является переход от простых машин к автоматизированным. Техническая база предприятия представляет собой сложное переплетение орудий и средств труда различного типа. Совершенствование содержания условий труда будет иметь как прямое, так и косвенное влияние на результат деятельности предприятия: достижение целей при меньших затратах труда и времени и ускорение процесса адаптации.

2. *Условия труда* – это сложное объективное общественное явление, формирующееся в процессе труда под воздействием взаимосвязанных факторов социально-экономического, технико-организационного и естественно-природного характера и влияющее на здоровье, работоспособность человека, на его отношения к труду и степень удовлетворенности трудом, на эффективность труда и другие экономические результаты производства. Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места) При благоприятных условиях работоспособность человека повышается, так как отсутствует необходимость в затрате сил на защиту организма от воздействия вредных и опасных производственных факторов. Кроме того, повышается эффективность использования рабочего времени за счет снижения потерь рабочих дней, вызванных временной нетрудоспособностью работников.

Улучшение условий труда и внедрение мероприятий по обеспечению его безопасности приводит к сокращению профессиональной, производственно - обусловленной заболе­ваемости и производственного травматизма, увеличивает эффективный фонд рабочего времени, приводя тем самым к существенному экономическому эффекту. [11, c. 241]

3. *Заработная плата.* В.Я. Ядов одним из факторов адаптации в трудовом коллективе называет заработную плату наряду с содержанием труда и опытом работы. Заработная плата - один из способов экономического стимулирования результативности труда. Заработная плата бывает: поштучная, сдельная и повременная. В настоящее время вознаграждение за труд тщательно увязывается с достижением конкретных целей в трудовом процессе, а главной заботой менеджера стала оценка результатов деятельности работника и дозирование моральных и материальных стимулов.

Руководитель может выразить удовлетворенность или неудовлетворенность трудом своих работников, формы их выражения - поощрения и наказания.

К системе поощрений необходимо добавить ряд льгот, являющихся составной частью любой постоянной работы, а именно: оплаченные отпуска, страхование жизни и здоровья, оплату больничных, пенсионное обеспечение. Кроме того, организации используют и такие косвенные вознаграждения, как оплата детских учреждений и части строящегося жилья, ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение детей сотрудников в высших учебных заведениях, предоставление оплаченных юридических услуг, программы физического оздоровления, коллективные гаражи и т.д. При этом необходимо учитывать индивидуальные запросы людей в зависимости от их возраста, семейного положения, размера семьи и другие. Молодых работников чаще всего интересует немедленное получение денег, людей с большими семьями - размер льготного медицинского обслуживания и страхование жизни. [22, c. 234]

4. *Психологический климат* в коллективе. Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.

5*. Повышение квалификации* *работников* является одним из требований организационной культуры предприятия. Необходимость постоянного приобретения новых знаний обусловлена многими причинами, в частности, изменениями технике - технологического плана, переводом предприятий на выпуск более совершенной продукции и т.д., словом, прежде всего, вызвана ситуацией, складывающейся на потребительском рынке.

Работники общих категорий изучают функциональные дисциплины и основы человеческих отношений. Подготовка ведется на рабочем месте и вне него и, кроме того, предполагается самоподготовка. Самоподготовка и саморазвитие - важный аспект обучения работников.

Адаптация и ее сроки в значительной степени зависят от организации системы профессионально - квалификационного продвижения рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду.

Итак, конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Успешность адаптации зависит и от отработанности организационного механизма управления процессом адаптации.

На практике различные стороны производственной ситуации (факторы адаптации) 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, используя шкалу удовлетворенности факторами производственной ситуации. В качестве примера можно предложить следующий вариант опросного листа, представленный в приложении 1.

В опросный лист включаются те факторы производственной ситуации, влияние которых интересует кадровую службу.

Суммарный показатель удовлетворенности – индекс удовлетворенности (Iуд) – можно рассчитать по формуле:

(1)  
где n1, n2, n3, n4 – соответственно количество респондентов по каждому из вариантов ответов по шкале удовлетворенности.



Значение индекса удовлетворенности может колебаться от +1,0 (совершенно удовлетворен всеми факторами) до -1,0 (абсолютно не удовлетворен). При индексе удовлетворенности от +1,0 до +0,6 баллов можно говорить о высоком уровне адаптированности работника; от +0,59 до +0,2 – о среднем уровне адаптированности; менее +0,19 – о низком уровне адаптированности работника. [6, c. 314]

**2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**2.1. Цели и задачи управления трудовой адаптацией**

###### Управление процессом адаптации - это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п. Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций. [12, c. 107]

Механизм управления процессом адаптации включает ряд организационных элементов:

1. Структурное закрепление функций управления адаптацией – создание службы адаптации (или ответственного работника). Ее задача – снизить неблагоприятные условия адаптации, координировать работу по адаптации.
2. Технология процесса управления адаптацией. Она включает в себя:

* оценку уровня подготовленности новичка. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации;
* ориентацию - практическое знакомство нового работника с организацией;
* функционирование - завершающий этап адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе;
* ликвидацию причин возникающих конфликтов или неудовлетворительного решения проблем адаптирующихся работников и обобщение материалов о ходе адаптации;

1. Информационное обеспечение процесса адаптации – сбор и оценка показателей уровня и длительности адаптации.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п.), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия. [4, c.115]

###### Роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) определенных условиях работы наиболее сложной проблемой может быть, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других - социально-психологическая. Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным факторам производственной среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т.п.). Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования и т.д. Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека [13, с. 167]. Адаптация и ее сроки в значительной степени зависят от организации системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают новичков, иногороднюю молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду и т.д.

###### Особую проблему представляет адаптация к труду в новых условиях хозяйствования. Это своего рода повторная адаптация: человек, оставаясь на своем рабочем месте, адаптированный к нему, должен приспосабливаться к новой экономической, социальной и психологической ситуации. Требование большей увязки оплаты труда с его конечными результатами заставляет активизировать использование своих возможностей, что часто сопровождается повышением интенсивности труда как за счет более высокого темпа работы, увеличения продолжительности рабочего времени, так и за счет игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника к таким условиям труда проявляется в повышении травматизма и заболеваемости, развитии некомпенсируемого утомления работника, не успевающего восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода.

###### Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.

Цели системы управления адаптацией представим нарисунке 2.

Управление профориентацией и адаптацией персонала организации

Преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией

Обеспечения взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально-экономические и производственные условия

Развитие психологического и мотивационного подходов к выбору профессии

Формирование конкурентоспособной квалификации работников

Профотбор

Профконсультация

Профадаптация

Профинформация

Развитие положительного отношения к новой профессии

Экономия времени непосредственного руководителя и работников подразделения

Сокращение периода привыкания новых работников к профессии

Уменьшение стартовых социально-психологических и материальных издержек у новых работников

Рисунок 2. Цели системы управления адаптацией.

*Профотбор*состоит в научно обоснованном допуске человека к определенному труду в случае обнаружения у него необходимых задатков, достаточной физической и образовательной подготовки. Профотбору обычно предшествует [профподбор](http://res.krasu.ru/econom/siteKr/slovar/main/diction.htm#ПРОФПОДБОР).

*Профподбор*служит для определения круга профессий, наиболее подходящих для данного человека, т.е. помогает ему подобрать профессию с помощью научно обоснованных методов и средств. Для целей профподбора (профотбора) используют анкетный, аппаратурный и тестовый методы.

Аппаратурный метод.При профотборе предполагает выявление и оценку отдельных психофизиологических данных с помощью специально сконструированных приборов и аппаратуры. Конструируют также установки, имитирующие тот или иной трудовой процесс. Они служат для определения наличия у испытуемых качеств, важных для данной работы, а также как тренажеры при обучении соответствующей профессии.

Тестовый методзаключается в том, что испытуемому предлагается набор тестов, в процессе решения которых выявляются те или иные психофизиологические свойства.

Тесты можно разделить на следующие группы:

* тесты определения способностей (общего уровня интеллекта, пространственного воображения, точности восприятия и др.);
* тесты проверки зрения и слуха;
* личностные тесты (на импульсивность, активность, чувство ответственности, уравновешенность, общительность, осторожность, уверенность в себе, оригинальность мышления и др.);
* тесты уровня квалификации [3, с. 89].

*Профинформация*- это широкое ознакомление населения, и, прежде всего молодежи, с существующими профессиями, их содержанием, значимостью.

*Профконсультация* -заключается в согласованном между консультантом и консультируемым выборе совокупности доступных последнему профессий из числа ориентировочно предпочитаемых после общего его психологического исследования.

**2.2. Функции и направления деятельности подразделений по управлению трудовой адаптацией на предприятии**

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

###### Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) - в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптаци­ей в области организации технологии процесса адаптации являются:

* организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;

проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

* интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
* специальные курсы подготовки на­ставников;
* использование метода постепенного усложнения выпол­няемых новичком заданий;
* выполнение разовых общественных пору­чений для установления контактов нового работника с коллективом;
* подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников. [5, c. 86]

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в профессиональной ориента­ции и переориентации, а также выпускников подшефных школ, ко­торые стоят перед выбором своей дальнейшей профессии, и на но­вых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри ее.

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией должно выполнять следующие функции:

1. изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведе­ние мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответству­ющей переструктуризации кадрового потенциала;
2. наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и опи­саний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;
3. расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим мес­там, закреплением ротаций и внутрипроизводственными перемеще­ниями кадров, формирование стабильного трудового коллектива;
4. отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талан­том организатора;
5. организация взаимодействия с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

###### Важная задача службы адаптации состоит также в координации деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.: функциональных служб заводоуправления, администрации, линейных руководителей.

###### Слагаемые эффекта от деятельности службы адаптации - снижение уровня текучести, уровня брака, сокращение числа поломок оборудования и инструмента, срока выхода на средний уровень выполнения норм в цехе, на участке, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

Структурное закрепление функций управления трудовой адаптацией может проходить по следующим направлениям:

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

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

3. Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.

Значительная часть обязанностей по профориентации персонала лежит на непосредственном руководителе. При индивидуальном введении в должность, 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 совет. 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». [3, c. 131]

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

Основные направления деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала представлены в Приложении 2.

**2.3. Программы адаптации и оценка результатов адаптации**

Программы адаптации для новых работников могут быть самые различные, единого стандарта по их содержанию нет. Все зависит от размеров предприятий, численности сотрудников, количества структурных подразделений.

На малых предприятиях программа адаптации проводится линейными менеджерами, но может использоваться помощь работников по управлению персоналом (отдел кадров). На средних и крупных предприятиях для проведения ориентации практикуют привлечение сотрудников, ушедших на пенсию.

Программы адаптации, как упоминалось выше, самые различные, от неформальных, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур. Привлекаются для этой работы профессионалы, устное обучение увязывается с письменными и графическими заданиями, использованием аппаратуры, слайдов, фотографий и т.д.

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В различных учебных пособиях встречаются разные синонимы программ адаптации - их также называют программами ориентации или просто ориентацией. Суть этих явлений примерно одна и та же. При написании курсовой работы, я буду использовать термин «программа адаптации».

Программа адаптации работника на рабочем месте должна быть хорошо спланирована, ее содержание - ясным и понятным, письменные материалы, используемые в процессе адаптации работника, должны быть высокого качества, роли участников процесса адаптации - строго определены. [18, c. 156]

Рабочая группа по подготовке программы адаптации должна формализовать свои задачи и четко сформулировать выигрыши организации и работника после внедрения программы.

Основные задачи подготовки программы трудовой адаптации:

* определение конечных результатов, которых необходимо достичь при внедрении процесса адаптации (особое внимание следует уделить методам оценки этих результатов);
* согласование представленного на рассмотрение рабочей группе содержания (программы) процесса адаптации;
* определение методов подачи информации в процессе адаптации, имеющих наибольший эффект и влияние на нового сотрудника;
* определение должностных лиц, участвующих в процессе ориентации, и точки их введения в процесс (это может быть отдел кадров, непосредственный руководитель, более опытный коллега по работе), а также точки самоориентации сотрудника;
* определение временных рамок предоставления информации вновь поступающим работникам по ее видам (первый день, первая неделя, первый месяц и т. д.);
* согласование содержания документов, предоставляемых вновь поступающим работникам.

Рабочая группа должна четко сформулировать конечные результаты процесса ориентации. (Что выиграет организация от внедрения системы? Что выиграет работник от внедрения системы?) Для систематизации ответов на эти вопросы можно использовать вспомогательный список (после ответов на вопросы останется только разработать методы оценки достигаемых результатов, индивидуальные для каждого конкретного предприятия).

Разработке содержания программы должен предшествовать анализ целевых групп работников организации, который необходим для определения общих характеристик (параметров) поступающих работников (что в свою очередь ведет к решению вопроса о том, будет ли разрабатываемый процесс ориентации одинаков для всех сотрудников или будут специфические группы со специфическим процессом ориентации).

Для анализа целевых групп сначала следует определить категории работников, наиболее часто принимаемых на предприятие. Выделив категории, следует ответить на три вопроса применительно к каждой категории поступающих:

1. Физические характеристики.

2. Уровень образованности.

3. Наличие предыдущего опыта работы.

Большинство авторов разделяют программу на общую и специальную (специализированную). Общая программа адаптации касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 основных вопросов. В ходе проведения программы должны затрагива­ться следующие вопросы:

1. Общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения про­дукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях.

2. Политика организации: принципы кадровой политики; направления профессиональной подготовки и повы­шения квалификации; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работ­ников; оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяже­лых 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: организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании; дисциплина и взыскания, оформление жалоб;

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. [21, c. 210]

Специальная программа должна охватывать вопросы, свя­занные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим мес­том и осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководите­лем (непосредственным и вышестоящим). В нее должны быть включены следующие вопросы:

1. Функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых ре­зультатов; разъяснение важности данной работы, как она соотно­сится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оцен­ки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутст­вующего работника).

3. Требуемая отчетность: виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными ин­спекциями.

4. Процедуры, правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; отношения с работниками, не принадлежащими к дан­ному подразделению; правила поведения на рабочем месте; контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

Данные программы можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, ко­торые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обя­зательно должно входить обучение.

Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои осо­бенности имеет адаптация инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Особо следует отметить адаптацию женщин, выходящих на работу после отпуска по уходу за ребенком. Чем дольше она находится дома, тем сложнее ей включиться в трудовой ритм. Связано это с тем, что, во-первых, после ее выхода на работу обычно обнаруживается большой пробел в знаниях (за три года может очень многое поменяться, например, появиться новое программное обеспечение или новые технологии). Во-вторых, нарушается ритм жизни: во время отпуска женщина сама планировала свое время, выйдя же на работу, она вынуждена находится положенное количество времени на одном месте. В-третьих, возникает психологический барьер, при котором женщина должна опять принять статус подчиненной. Все это нельзя оставлять без вни­мания и необходимо учитывать при составлении программ по адап­тации.

**3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ НА**

**ОАО «БРЕСТСКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ»**

**3.1. Краткая характеристика ОАО «Брестский молочный комбинат»**

ОАО «Брестский молочный комбинат» - один из крупнейших и наиболее известных на территории Республики Беларусь производителей натуральной молочной продукции.

Дата создания Брестского молочного комбината - 30 декабря 1976 года. В соответствии с Приказом Государственного комитета по управлению государственным имуществом и приватизации Республики Беларусь путем преобразования государственного предприятия на базе молочного комбината было создано открытое акционерное общество "Брестский молочный комбинат". Система качества комбината сертифицирована на соответствие требованиям международных стандартов ИСО серии 9000. 2001 г. получен сертификат системы качества на разработку и производство молочной продукции в соответствии с требованиями СТБ 9001 96. В 2002 году была осуществлена сертификация системы менеджмента качества на соответствие требованиям СТБ ИСО 9001-2001. В 2003 году был получен сертификат соответствия системы качества принципам ХАССП (Анализ Рисков и контроль критических точек) на всю номенклатуру продукции выпускаемой ОАО «Брестский молочный комбинат». Открытое акционерное общество «Брестский молочный комбинат» находится в Брестской области,  
городе Бресте на ул. Я. Купалы, 108.

ОАО "Брестский молочный комбинат" имеет собственные технологические разработки, сертификат соответствия РФ (РСТ), товарный знак на производимую продукцию "Савушкин продукт".

Миссией ОАО «Брестский молочный комбинат» является: производить продукцию наивысшего качества и высокой потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах.

Цели ОАО «Брестский молочный комбинат»:

* увеличение доли рынка;
* повышение объемов продаж;
* увеличение темпов роста чистого дохода;
* увеличение доли собственного капитала;
* выход на новые рынки сбыта;
* повышение качества продукции;
* обеспечение безопасности труда и развитие коллектива предприятия;
* осуществление внешнеэкономической деятельности.

Брестский молочный комбинат выпускает и реализует следующие виды продукции:

кефир, кисломолочные напитки, творог, молочные десерты, сухие молочные продукты, масло, йогурт, молоко, напитки из сыворотки.

На сегодняшний день прилавки магазинов наполнены широким ассортиментом молочных товаров, а для производителей данной продукции настало время, когда термин «конкуренция» стал реальной угрозой для спокойного и стабильного состояния предприятия. На рынке появляются новые производители и для того, чтобы удержать свои позиции, а также обеспечить рост продаж, предприятие должно изучать конъюнктуру рынка, мнение потребителей и изменения в их предпочтениях. Исследование молочных продуктов города Минска показали, что основную долю на рынке занимает продукция ОАО «Брестский молочный комбинат». Практически во всех магазинах, охваченных исследованием, продукция Брестского молочного комбината входит в тройку сильнейших конкурентов, как по объемам продаж, так и по широте ассортимента.

Основными конкурентами ОАО «Брестский молочный комбинат» на рынке Беларуси являются Минский молочный завод № 2, ОАС «Мозырские молочные продукты» кроме вышеназванных лидеров, на рынке есть и такие производители, как ОАО «Калинковичский ЗЦМ», ОАО «Жлобинский молзавод».

Действующая структура управления комбинатом построена в зависимости от функций той или иной службы управления. ОАО «Брестский молочный комбинат» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления.

Предприятие имеет: основные цеха; вспомогательные цеха, создающие условия для нормального хода основного процесса производства – это ремонт и обслуживание оборудования, транспортных средств; управленческие отделы, связанные с разработкой и принятием решений, регулированием и координацией хода производства, контроль за точностью реализации программы, анализом и учётом повседневной работы.

**3.2. Управление процессом трудовой адаптации персонала на**

**ОАО «Брестский молочный комбинат»**

Достаточно длительное время на предприятии существовало два отдела, занимавшихся непосредственно работой с персоналом. Численность занятых работой с персоналом составляла около 7 человек: 3 человека в должности, «экономист по труду», начальник отдела кадров, инспектор отдела, инспектор по пенсионным вопросам и инженер по обучению. Структура во многом характерная для большинства отечественных предприятий данного уровня.

Если использовать содержательный подход к управлению персоналом, то в совокупности данные два отдела выполняли следующие функции управления персоналом:

разделения и кооперации труда; стимулирования трудовой деятельности; планирования персонала; учета и оформления персонала; развития персонала; высвобождения персонала.

В тоже время практически не велась работа по следующим направлениям деятельности в управлении персоналом: отбор персонала, адаптация персонала, оценка персонала, трудовые перемещения персонала (ротация, работа с резервом, планирование карьеры).

Причиной невыполнения ряда функций являлось, на мой взгляд, отсутствие необходимых знаний у сотрудников отдела кадров. Хотя они и обладали обширными практическими умениями, никто из них не обладал теоретическими знаниями, необходимыми для выполнения отсутствующих у отдела функций.

Слияние отделов в единую службу управления персоналом в марте 2004 года преследовало следующие цели: обеспечение предприятия хорошо подготовленными и заинтересованными в труде сотрудниками; эффективное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства всех сотрудников предприятия; достижение максимальной отзывчивости служащих на цели и нужды предприятия, сближение интересов работников и ожиданий предприятия, связанных с профессиональной деятельностью; систематическое доведение до служащих политики предприятия и собственной политики службы управления персоналом.

Для достижения этих целей в функциональной структуре службы управления персоналом были выделены следующие блоки:

1. Блок разработки организационной структуры управления: выполнение функций по проектированию организационной структуры предприятия, разработка положений о подразделениях и должностных инструкций.

2. Блок анализа и развития средств стимулирования труда: оплата труда, стимулирование труда, работа по нормированию и научной организации труда, разработка режимов труда и отдыха, графиков сменности, изучение и анализ причин текучести персонала, нарушений трудовой дисциплины и т.д.

3. Блок планирования, прогнозирования и маркетинга персонала: отбор, адаптация, развитие, оценка, трудовые перемещения персонала, контроль за созданием и поддержанием в коллективе позитивного социально-производственного микроклимата.

4. Блок оформления и учета персонала: выполнение функций по учету и оформлению персонала.

В состав службы управления персоналом были включены следующие должности:

* Начальник службы - с главной задачей по организации, координации и контроля за деятельностью отдела;
* Экономист по труду (3 человека) - для выполнения задач по 1 и 2 блоку;
* Менеджер по обучению (из ОК) - для выполнения задач по 3 блоку;
* Инспектор отдела кадров (из ОК) - для выполнения задач по 4 блоку;
* Инспектор по пенсионным вопросам (из ОК) - для выполнения задач по 4 блоку.

Помимо вышеперечисленных, в отдел были введены новые должности:

* Экономист по отбору и адаптации персонала (менеджер по персоналу) - для выполнения задач по 3 блоку;
* Экономист по оценке и трудовым перемещениям персонала (менеджер по персоналу) - для выполнения задач по 3 блоку.

Итак, сегодня система управления персоналом на ОАО Брестский молочный комбинат» представляет собой единый отдел, занимающейся работой с персоналом, и внедрением в работу с персоналом таких технологий, как отбор персонала, адаптация персонала, оценка персонала и трудовые перемещения персонала, отсутствовавшие ранее в существовавшей системе управления персоналом. Организационная структура службы управления персоналом на ОАО представлена в Приложение 3.

В обязанностименеджера по персоналу(Приложение 7)ОАО «Брестский молочный комбинат**»** входят:

1. Ознакомление с организацией; характеристика; условия найма; оплата труда.

2. Представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению.

3. Организация экскурсии по рабочим местам.

4. Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (со­вместно с руководителем).

5. Организация обучения (совместно с отделом обучения).

6. Введение в коллектив (совместно с руководителем). [21, c. 366]

Поскольку процесс адаптации тесно связан с процессом поиска и набора сотрудников, прежде всего необходимо охарактеризовать политику предприятия в этой области. Набор персонала производится в соответствии со штатным расписанием. Каждая должность (профессия) штатного расписания имеет соответствующую должностную инструкцию, в которой изложены требования к кандидатам. Отбор производится по данным трудовой книжки кандидата (статья увольнения, места работы и частота их смены). Затем сотрудник отдела кадров направляет соискателя в соответствующее подразделение, где происходит разговор с руководителем.

При отборе кадров руководство ОАО «Брестский молочный комбинат» руководствуется рядом принципов, первый из которых состоит в ориентации на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности кандидатов. Причем этот поиск прекращается, если несколько человек не смогли удовлетворить предъявленным требованиям, так как, скорее всего, сами требования завышены и их нужно пересматривать.

Другим принципом является обеспечение соответствия требованиям, предъявляемым содержанием работы, индивидуальных качеств претендента: образования, стажа, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния.

Основная цель отборочного собеседования на ОАО «Брестский молочный комбинат» состоит в том, чтобы определить, заинтересован ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен для ее выполнения. При этом у руководителя возникает необходимость не только сравнить нескольких кандидатов, но и в первую очередь сравнить уровень подготовленности каждого кандидата с требованиями, предъявляемыми к исполнителю рассматриваемой работы. Кроме того, отборочное собеседование выполняет следующие функции:

* информирование кандидатов о деятельности ОАО «Брестский молочный комбинат» и объяснение им преимуществ работы в ней;
* реалистичное описание работы;
* выяснение, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;
* прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное обсуждение возможных трудностей;
* предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

Вводя нового сотрудника в должность, руководство напоминает ему основные условия трудового договора, такие как: оплата труда; материальное стимулирование; вычеты из зарплаты; время работы; отпуск; оплата больничных листов; соблюдение трудовой дисциплины;

По окончанию собеседования начальник отдела проводит оценку полученных результатов и принимает решение. Если кандидат подходит, то с ним подписывается трудовое соглашение на испытательный срок 3 месяца, и если кандидат пройдет успешно этот испытательный срок, то его принимают на работу и подписывается Трудовой контракт.

Критерии оценки: личности; работы

Наблюдение и отчет

Оценка

Обратная связь

Нормы поведения

Характеристика профессиональных навыков (резюме)

Приглашение претендентов

Проведение собеседования

Критерии оценки кандидатов

Обсуждение полученных результатов

Принятие решения: принять или нет

Итоговая беседа с кандидатом, испытательный срок

Рисунок 3. Схема процесса отбора персонала на ОАО "Брестский молочный комбинат"

Для успешной адаптации важен социально-психологический климат на предприятии. На процессе адаптации возможно сказывается уровень нормирования труда. Существующие нормы на заводе достижимы для работ­ников, имеющих высокие профессиональные навыки, темп и сноровку в работе. Этими качествами молодые рабочие, не имеющие стажа работы, естественно, не обладают, поэтому они трудно уживаются в сложив­шихся коллективах бригад, ощущают большую физическую напряженность и моральную неудовлетворенность работой.

Необходимое условие успешной адаптации работников - эффективная мотивация. Каждый новый работник в ходе адаптации должен понять систему мотивации в организации на собственном опыте, т.е. работник должен представлять себе, какое вознаграждение он получит за выполнение той или иной работы, а также получать удовлетворение от этого вознаграждения. Для успешного вхождения в коллектив новый работника знакомят с системой оплаты труда на предприятии, с механизмом начисления заработной платы. С рабочими проводят собрания, разъясняют систему оплаты труда в целом по предприятию, что позволяет пресечь появление негативных мыслей, обид, появлению различных слухов.ОАО «Брестский молочный комбинат» имеет повременно-премиальную систему - это простая повременная система оплаты, дополненная премированием за выполнение конкретных количественных и качественных показателей работы.

В качестве основных преимуществ при выборе места работы именно на ОАО «Брестский молочный комбинат», управленческим персоналом приводятся следующие факты: оплата больничных, отчисления в пенсионный фонд, единый социальный налог, оформление на работу в соответствии с трудовым законодательством (запись в трудовой книжке), дополнительные отпуска работникам, занятых на вредных условиях труда и другое, то есть выполнение трудового законодательства.

На предприятии разработано положение о премировании, где четко оговорено за какие проступки работники лишаются премии и за что размер премии снижается.

Правилами внутреннего распорядка предусмотрена 5-ти дневная рабочая неделя с двумя выходными днями – суббота и воскресенье.

Процесс трудовой адаптации характеризуют количественные и качественные показатели (Таблица 1).

Таблица 1. Показатели, характеризующие трудовую адаптацию на ОАО «Брестский молочный комбинат»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2003 | 2004 | Изменение |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Среднесписочная численность пост.состава, всего | 785 | 588 | -197 |
| 2 | Состояло по списку на начало года,чел. | 821 | 695 | -126 |
| 3 | Принято,чел. | 509 | 251 | -258 |
| 4 | Выбыло с предприятия, | 635 | 266 | -369 |
| 5 | по сокращению | 78 | 3 | -75 |
| 6 | по собственному желанию | 383 | 263 | -120 |
| 7 | за нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | - |
| 8 | Состояло на конец года, чел. | 695 | 492 | -203 |
| 9 | Коэффициент оборота по приему | 0,65 | 0,43 | -0,22 |
| 10 | Коэффициент оборота по выбытию | 0,81 | 0,45 | -0,36 |
| 11 | Коэффициент текучести | 0,49 | 0,45 | -0,04 |
| 12 | Среднемесячное количество прогулов | 32 | 19 | -13 |

Примечание. Источник: собственная разработка

Данные показатели информируют о невысоком уровне адаптированности, о возможных проблемах в сфере управления персоналом.

Основные проблемы политики управления кадрами на предприятии, вероятно, следующие: отсутствие четкого и развернутого информирования работников о проводимой стратегии предприятия и его планах, создание тем самым атмосферы неопределенности. Люди начинают чувствовать себя неуверенно на фоне все увеличивающегося темпа изменений в различных сферах деятельности предприятия; наблюдается неудовлетворенность заработной платой.

**3.3. Рекомендации по совершенствованию системы управления процессом трудовой адаптации на ОАО «Брестский молочный комбинат»**

В ходе проведенного исследования было выявлено, что на ОАО «Брестский молочный комбинат» не развит институт наставничества. Наставничество крайне эффективно: с одной стороны, оно облегчает для новых сотрудников процесс адаптации, а с другой - является фактором мотивации для самих наставников. В роли последних могут выступать как непосредственные руководители, так и опытные работники подразделения. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной и организационной адаптации нового сотрудника: он не только помогает человеку «влиться» в коллектив, понять корпоративную культуру компании, но и лучше освоить свои профессиональные обязанности. Сделать эту обязанность привлекательной для опытных работников могут надбавки за обучение учеников, размер которых может быть оговорен в Положении о наставничестве.

Проект мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией - это практическая реализация теоретических подходов, изложенных в главе 1 и 2 с учетом потребностей и возможностей предприятия.

Основная цель предлагаемого проекта: обеспечение взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально-экономические и производственные условия, повышение эффективности их труда.

Проект мероприятий включает в себя разработку следующих документов:

* Программа адаптации персонала;
* Положение о наставничестве.

В течение всего адаптационного периода руководитель должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана. Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам. В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования. Служба управления персоналом для выяснения истинных причин увольнения собирает и анализирует соответствующую информацию. Одновременно оценивается эффективность подбора персонала.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и досто­инствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внеш­нем виде. Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс.

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

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

объективные показатели - уровень и стабильность количественных показателей труда;

* субъективные показатели - уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

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

Чтобы проверить, как проходит адаптация новых сотрудников, необходимо организовать обратную связь, проводя опросы через три и через шесть недель после окончания начальной подготовки. Примерная структура анкеты для проведения исследования социально-психологического климата в коллективе представлена в Приложении 6.

Хорошо организованная программа адаптации выполняет две одинаково важные функции: производственный инструктаж и построение производственных отношений. Для ответственного работника менее высокого уровня использование, например, ротации работы при введении в должность может быть жизненно важным решением, т.е. провести несколько дней в каждом из основных подразделений организации, где ему будет оказана поддержка и предоставлена необходимая информация.

###### В любых случаях полезным является организация последующих встреч с новыми сотрудниками с разумной периодичностью. Так или иначе, приведение встреч входит в функциональные обязанности менеджера, и это можно делать ежедневно, еженедельно или в большие промежутки времени, в зависимости от характера выполняемой работы.

Предприятие должно способствовать самоподготовке и саморазвитию работников, распространяя печатные материалы и субсидируя покупку соответствующей литературы. Самостоятельное обучение, в том числе и приобретение теоретических знаний, должно поощеряться администрацией как в плане продвижения по службе, так и повышения заработной платы. Что касается обучения вне рабочего места, то оно может осуществляется в учебных центрах организации или в учебных центрах вне ее. Все подобного рода занятия должны финансируются предприятием.

Многие современные организации придают большое значение формированию корпоративной культуры. Литературные источники утверждают, что «дух корпорации» увеличивает прибыль и качество продукции на 15–20 %.

Корпоративная культура имеет две составляющие:

* идейную – это нормы, ценности, основные предписания;
* поведенческую – обряды, ритуалы, традиции, символы, образцы поведения, корпоративный имидж, отношения с руководством, коллегами, клиентами и т. д.

Корпоративная культура указывает, как необходимо вести себя работникам независимо от их должности и статуса в соответствии с имиджем фирмы. Ее основная функция – создание образа коллективного «мы», идентификация работника с организацией, формирование приверженности фирме.

Безусловно, продуманная корпоративная культура помогает процессу адаптации работника. Работник постоянно видит стандарты поведения, которым и он должен следовать.

По мере освоения профессиональных функций у работника растут потребности в самореализации своих способностей, в причастности к решению проблем, стоящих перед подразделением. На этом этапе адаптации необходимо привлекать работников к обсуждению проблем и процессу разработки альтернативных вариантов их решений, шире делегировать им полномочия и ответственность, способствовать развитию творческой активности и т. д.

Успешность адаптации зависит также от системы трудовой мотивации, объективной оценки труда работников, управления их трудовой карьерой на предприятии.

Проблема адаптации работников очень актуальна, ее успешное решение неразрывно связано с комплексным подходом к формированию кадровой политики на предприятии. Службы управления персоналом должны профессионально заниматься адаптацией, тогда от декларирования важности этой проблемы наконец будет реализован переход к ее решению.

###### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания курсовой работы была рассмотрена структура и выделены аспекты трудовой адаптации. Несмотря на различия между аспектами адаптации, следует подчеркнуть, что все виды адаптации не существуют изолированно друг от друга, а теснейшим образом взаимосвязаны и взаимообусловлены, поэтому управление процессом адаптации требует разработки единой системы мероприятий, обеспечивающих его быстроту и успешность.

В решении кадровых проблем на предприятии важное значение имеют все разновидности адаптации. Так при формировании коллектива нужно учитывать, что сменяемость кадров или обратный показатель – закрепляемость рабочих на рабочих местах – во многом зависят от результатов адаптации. Неудовлетворенность ее результатами приводит к необоснованно высокой текучести, к повышенной заболеваемости, к другим негативным момента, в том числе и экономического характера.

Цели трудовой адаптации сводятся к следующему: уменьшить стартовые издержки по вхождению нового сотрудника в трудовой ритм; снизить испытываемые новым работником озабоченность и неопределенность; сократить текучесть рабочей силы; экономить время непосредственного руководителя и сотрудников по работе на ознакомление новичка с его функциональными обязанностями; развивать позитивное отношение к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой. [4, c. 155]

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

Признание заслуг и поощрения работника – дело сложное и многоплановое. Какая-либо неудовлетворенность в процессе труда должна стать объектом пристального внимания руководства предприятия, подвергнута тщательному изучению. Для стимулирования труда и поддержания нормальных отношений в трудовом коллективе должна применяться продуманная система поощрения труда. Работники должны не только получать деньги, соответствующие их заслугам, они должны понимать, что организация во всем заботится об их жизни. Постоянный поиск форм и методов поощрения труда – залог предпринимательского успеха.

В случае грамотно поставленной адаптации компания получает положительный эффект за счет сокращения текучести кадров, экономии времени руководителей и коллег, развития позитивного отношения к работе. Для достижения поставленной цели выделяется соответствующее структурное подразделение в системе управления персоналом, направляются специалисты, развивается институт наставничества.

В процессе написания курсовой работы была исследована система управления трудовой адаптацией на ОАО «Брестский молочный комбинат», были выделены ее недостатки и предложены некоторые рекомендации по ее усовершенствованию.

К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами предприятий. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать кадровые работники нашей страны.

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.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Анализ трудовых показателей.- М.: Экономика, 1989. 287 с.

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом.- Мн.: ИП "Экоперспектива", 2000. 319 с.
2. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/

В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 1998. 495 с.

1. Вирский Е.А. Управление персоналом.-Мн.: Веды, 2003. 215 с.
2. Вирский Е.А. Справочник менеджера.- Мн.: Юнипол, 1997. 111 с.
3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда.- М.: Инфра-М, 1999. 373 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом.- М.: Экзамен, 2001. 638 с.
5. Квалификационный справочник. Должности служащих для всех отраслей экономики.-Мн.: НИИ труда, 2002. 144 с.
6. Кравченко А.И. Социология менеджмента.- М.: ЮНИТИ, 1999. 365 с.
7. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. М., 1995. 187 с.
8. Макаренко, М.В. Производственный менеджмент: Учебное пособие для вузов/ М.В. Макаренко, О.М. Махалина. – М.: ПРИОР, 1998. 384 с.
9. Мишурова. И.В. Управление мотивацией персонала: Учеб.-практ. пособие /

И.В. Мишурова. - М.: МарТ, 2003. 224 с.

1. Рофе, А.И. Экономика и социология труда: Учеб. Пособие /А.И. Рофе. – М.: МИК, 1996. 231 с.
2. Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ. М.: Экономика, 1986. 211 с.
3. Соколова Г.Н. Социология труда.- Мн., 2000. 243 с.
4. Сусрва Е.И. Управление персоналом промышленных предприятий РБ.- Мн.: Бел. кнiгазбор, 2001. 79 с.
5. Титович А.А., Коржов В.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.- Гомель, 2003. 149с.
6. Трейси Б. Как нанять и удержать хороших сотрудников.- Мн.:Поппури, 2003. 110 с.
7. Турчинов А.И. Профессиональная и кадровая политика: Проблемы развития теории и практики.-М.: Флинта, 1998. 271 с.
8. Тышкевич П.Г. Стена, или ошибки, которые может допустить руководитель во время адаптации.//Кадровая служба. 2005. № 1.- с.82
9. Управление персоналом/ Под. ред. Базарова Т.Ю.- М.: М.: ЮНИТИ, 1998. 550 с.
10. Управление персоналом организации: Учеб./Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.
11. Цветаев В.М. Кадровый менеджменте.-М.: Проспект. 2004. 159 с.
12. Шамак Н.А. Менеджмент человеческих ресурсов: Зарубежный опыт.- Мн.: Асобны дах, 2004. 142 с.
13. Чиманский Г.В. Отраслевая кадровая программа Опыт разработки и функционирования. //Кадровая служба. 2005. № 1.- с. 65

Приложение 1

**Опросный лист работников организации**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование фактора производственной ситуации | Совершенно удовлетворен (+1,0) | Удовлетворен  (+0,5) | Затрудняюсь ответить (0,0) | Не удовлетворен  (-0,05) | Совершенно не удовлетворен (-1,0) |
| 1. Содержание труда  2. Наличие перспектив должностного продвижения  3. Занимаемая должность  4. Заработная плата  5. Условия труда  6. Организация труда  7. Отношения с непосредственным руководителем  8. Отношения с коллегами |  |  |  |  |  |

Приложение 2.

**Направления деятельности подразделений по управлению профориентацией и адаптацией персонала**

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией персонала

Профориентация

(профконсультант)

Адаптация

(менеджер по персоналу)

профессиональная консультация

профессиональная адаптация

психологическая поддержка

профессиональный отбор

санитарно-гигиеническая

экономическая

психофизиологическая

профессиональная

социально-психологическая

работники организации и учащаяся молодежь

работники, занятые трудовой деятельностью, предполагаемые к высвобождению, вновь принимаемые на работу

Новые молодые работники без практического опыта, вновь прибывшие в организацию

Работники, работающие в организации и имеющие профессиональный опыт

Приложение 3.

**Организационная структура службы управления персоналом ОАО «Брестский молочный комбинат»**

Начальник службы управления персоналом

Заместитель начальника СУП

Менеджер по подготовке кадров

Менеджер по персоналу

Инспектор по пенсионным вопросам

Старший инспектор

Экономист по оплате труда

Экономист по труду

Заместитель начальника СУП