**Оглавление**

Введение 3

1. Теоретическая постановка вопроса адаптации персонала 6

1.1 Этапы адаптация новых сотрудников 6

1.2 Виды адаптации 10

1.3 Вступление в должность 11

2. Анализ системы социально-организационных факторов адаптации на предприятии «Ямалгазпромстрой» 14

2.1 Социальные ожидания и временные рамки их реализации 14

2.2 Факторы возможного увольнения работников 18

2.3 Роль кадровой службы в организации адаптации молодых работников 21

2.4 Социально-производственные проблемы предприятия 25

3. Выводы и рекомендации по улучшению адаптации молодых работников на предприятии «Ямалгазпромстрой» 32

Заключение 36

Библиографический список 38

**Введение**

Зачем нужна «организованная» адаптация новых сотрудников, да и нужна ли она вообще? На практике довольно редко в компаниях уделяется внимание адаптационным процессам, «акклиматизации» новых сотрудников. Как правило, происходит стихийная адаптация нового сотрудника на рабочем месте, без каких-либо адаптационных программ. Никто не будет возражать, что новому сотруднику живется непросто. Ситуация – новая, организация рабочего времени и пространства-либо малознакома, либо – в лучшем случае – имеет нюансы. Даже сугубо профессиональные задачи, как правило, не совсем те, что раньше. Вообще, сама компания знакома пока только «понаслышке». Личность начальника уже видна в наиболее ярких своих проявлениях, но еще не ясна по сути. Знакомых – пока нет (скорее всего). Как и у кого спросить о важном – в первые дни не совсем понятно, так как группировки и «расстановка сил» тоже пока неясны.

Преодоление всех этих моментов требует массы сил и энергии, первый месяц работы (как минимум до первой зарплаты) всегда особенно стрессовый для нового работника. Конечно, степень сложности различна. Это зависит и от особенностей компании, и от особенностей самого трудоустроившегося: от его социальной компетенции, от особенностей мотивации, от текущей жизненной ситуации. Учитывая интенсивный темп и насыщенность жизни современных организаций, задача еще усложняется. Это стоит помножить на нетерпеливость обеих сторон: организация ждет от нового сотрудника скорейших результатов, он – ждет реализации своих заветных целей (финансовых, карьерных и проч.).

В какой-то момент напряжение возрастает до критической точки, и новому работнику может начать казаться, что в другом месте ему было бы лучше (проще, денежнее, начальник был бы более компетентным и человечным, компания могла бы быть ближе к дому и т.п.). Обычно это сочетается с личным ощущением своей «ненужности» в компании, недооцененности. Лояльность к конкретному работодателю также еще не сформирована – компания её пока не успела заслужить, и, с точки зрения работника, он «этой конторе еще ничего не должен». В итоге постепенно вызревает решение об уходе из организации, как наименьшем зле.

На рациональном уровне работник может обосновывать это решение (в том числе и для себя) совершенно разными причинами, но истинной причиной часто является то, что новому сотруднику просто-напросто не хватило сил пройти трудности адаптационного периода, перейти на следующий этап взаимоотношений с организацией.

И это вовсе не означает, что он – плохой работник. При этом новый сотрудник может быть хорошим, или даже отличным профессионалом. Но глубокое владение профессиональной сферой отнюдь не означает обладания еще и высокой степенью социальной компетенции, менеджерскими качествами. Например: сильный бухгалтер, инженер-технолог, дизайнер могут, тем не менее, испытывать серьезные трудности в процессе адаптации. Несколько иначе дело обстоит с теми отраслями, когда именно коммуникативная компетентность является ведущей в профессиональной сфере, например: управление, продажи.

Можно было бы считать, что всё это – личные проблемы самого работника, и организацию это не касается. Но в реальности проблемы новых сотрудников очень скоро становятся в первую очередь проблемами организации. При неуспешности процесса адаптации теряют обе стороны.

Что теряет новый сотрудник, ушедший «по собственному желанию» из организации, где не смог (или не успел) адаптироваться? Он теряет немало: силы, потраченные на вхождение в организацию и освоение новых профессиональных обязанностей, на какое-то время – теряет душевное равновесие. Могут быть и финансовые потери, связанные с дополнительным периодом поиска работы… Приобретает же «ухудшенный вариант» резюме, ненужную (ввиду маленького периода работы) запись в трудовой книжке, не очень приятный, но, безусловно, ценный, жизненный опыт. Любое трудоустройство – это очередная ступень «школы жизни», даже если само трудоустройство оказалось малоудачным.

Каковы потери организации? Они неизмеримо больше. Это – двойные, а иногда и тройные, затраты (как временные, так и финансовые) на подбор нового сотрудника. Иногда это – утечка важной информации коммерческого характера, интересной другим игрокам этого рынка, которую стоило бы держать строго внутри компании.

Не будем забывать, что теряет организация в том числе и того самого профессионала, в котором изначально была заинтересована, и которому в итоге сделала предложение о работе. Поменяв подряд одного-двух, а то и нескольких новых сотрудников на одной и той же позиции, можно серьезно потерять в результативности на этом участке работы. В итоге может уменьшиться (в зависимости от важности участка) эффективность деятельности всего подразделения. Есть и последствия в «кадровой среде»: если ситуация с уходящими новыми сотрудниками повторяется многократно, организация теряет часть своей репутации на кадровом рынке.

Таким образом**, актуальность** темы работы не оставляет сомнений.

Цель работы состоит в анализе адаптации персонала.

Для достижения данной цели требуется решить ряд задач:

– изучить теорию трудовой адаптации

– исследовать конкретное предприятие на предмет выяснения сущности проблем с адаптацией молодых работников

– разработать конкретные выводы и рекомендации для улучшения процесса адаптации.

Объект исследования – молодые работники «Ямалгазпромстрой», проработавшие на предприятии менее 2-х лет, независимо от их возраста.

Предмет исследования – факторы, позитивные и негативные, влияющие на процесс адаптации молодых работников предприятия.

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

# 1. Теоретическая постановка вопроса адаптации персонала

По результатам собеседований и тестирования руководитель предприятия принимает решение о приеме кандидата на работу, устанавливая при необходимости испытательный срок в соответствии с действующим законодательством. После поступления на работу в период испытательного срока специалисты и руководящие работники проходят двухнедельное обучение, предусматривающее теоретическую и практическую подготовку, затем в течение месяца специалисты и руководящие работники проходят практику на своих должностях под руководством более опытных работников. Остальное время испытательного срока отводится самостоятельной работе. Служба управления персоналом совместно с начальником цеха, участка оценивает результаты испытания и представляет заключение о профессиональной пригодности претендента руководителю предприятия для решения об утверждении его в данной должности.

В некоторых случаях испытательного срока может и не быть.

Дальнейшая работа с персоналом на предприятии чрезвычайно многогранна. В данной работе мы рассматриваем лишь такой вопрос, как создание условий для эффективной адаптации работников

## 

## 1.1 Этапы адаптация новых сотрудников

Одним из факторов, определяющих развитие организации, считается активизация творческого потенциала работников, которая во многом зависит от способов включения новых сотрудников в жизнь организации.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

На *первом* происходит оценка уровня подготовленности новичка, его способностей эффективно выполнять возложенные на него обязанности.  
На *втором* – этапе ориентации – происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. *Третий* этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. *Четвертый* этап завершает процесс адаптации и характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Принципиально важным представляется этап ориентации новичка к условиям организации, которому уделяется значительное внимание в компаниях США. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются следующим образом (см. табл. 1):

Таблица 1. Распределение обязанностей по адаптации новичков

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции (этапы ориентации) | Непосредственный руководитель (НР) | Менеджер по управлению персоналом (МУП) |
| составление программы ориентации | выполняет | ассистирует |
| ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами |  | выполняет |
| объяснение задач и требований к работе | выполняет |  |
| введение работника в рабочую группу | выполняет |  |
| поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников | выполняет |  |

Пример вопросов, часто затрагиваемых ориентационной программой:

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;  
принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование 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: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения ***общей*** программы ориентировки может быть проведена ***специальная***, в которой затрагиваются 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; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

5. Представление сотрудников подразделения.

## 1.2 Виды адаптации

Виды адаптации персонала – это составные элементы общего процесса трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации. Виды адаптации персонала таковы – *психофизиологическая* адаптация – приспособление к новым физиологическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда; *социально-психологическая* адаптация – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе; *профессиональная* адаптация – доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.); *организационная* адаптация – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям относятся физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.). В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. Сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе, о формальных и неформальных группах, о соц. позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым соц. опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой. Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Выделяется еще одна специфическая сторона организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера).

## 

## 1.3 Вступление в должность

Проблема адаптации вновь принятых не менее важна, чем отбор и наем кадров. Новички должны максимально быстро воспринять свойственные организации традиции и нормы, включиться в трудовой процесс. Вступление в должность представляет собой существенную часть процесса найма. Оно должно быть тщательно спланировано и выполнено.

Работнику, принятому на вакантную должность, доводится следующая информация: какую работу он должен выполнять, как его задача соотносится с целями предприятия, как разграничивается его работа с работой других специалистов, какова его компетенция и связанная с этим ответственность, кому он подчиняется и кто подчиняется ему, каковы перспективы профессионального и должностного роста, система вознаграждения за работу, представляемые предприятием социальные льготы для работников и т.п.

Хотелось бы отметить, что программа вступления в должность разительно отличается у руководителей, специалистов и рабочих. Программа вступления в должность *руководителя* должна содержать как минимум следующую информацию:

1. Общую информацию об организации, ее продукции, потребителях и структуре.

2. Конкретную информацию о порядке, сроках и условиях найма, не включенных в договор (контракт) о найме. Например, административные инструкции, допустимые расходы, командировочные расходы и другое.

3. Знакомство со службами и отделами, непосредственно связанными с работой данного руководителя, беседы с начальниками и специалистами этих отделов.

4. Широкое обсуждение предстоящей работы руководителя, включая его основные обязанности и права с вышестоящим на один ранг руководителем.

Основная проблема в данном случае – это то, что какие бы печатные документы не получил новичок (будь то руководитель высокого ранга или просто рабочий), ничто не может заменить живого общения с человеком. Причем отметим, что в идеале этот человек должен быть специально подготовлен. Все должно быть направлено на успешность адаптации, чтобы быстрее и в конечном счете с меньшими затратами (чем если бы он или она обучались своей работе по ходу дела), поднять нового работника на необходимый уровень компетентности в смысле продуктивности, качества и безопасности.

Успешность адаптации персонала – достижимость желаемых результатов процесса адаптации. Успешная адаптация характеризуется:

– нормальной продолжительность;

– удовлетворенностью трудом;

– выполнением сотрудником требований, предъявляемых к должности или рабочему месту;

– признанием коллективом социальной роли адаптируемого сотрудника.

Условия успешной адаптации персонала – это причины, от которых зависит успешность трудовой адаптации:

– качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;

– объективность деловой оценки персонала;

– отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;

– престиж и привлекательность профессии и т.п.

# 2. Анализ системы социально-организационных факторов адаптации на предприятии «Ямалгазпромстрой»

## 

## 2.1 Социальные ожидания и временные рамки их реализации

Анализируя в начале 2002 года отчет работы отдела кадров и социального развития предприятия «Ямалгазпромстрой» за прошедший 2001 год, специалисты по управлению персоналом обратили внимание, что в 2001 г. 76% от общего числа уволившихся с предприятия «Ямалгазпромстрой» составили работники, проработавшие на нем менее 2-х лет.

В связи с этим отделу кадров и социального развития предприятия «Ямалгазпромстрой» была поставлена задача определить систему социально-организационных факторов, влияющих на процесс социальной адаптации «молодых» работников на предприятии «Ямалгазпромстрой», и их значимость в формировании мотиваций на увольнение этих работников с предприятия.

Исследование было проведено отделом кадров и социального развития предприятия «Ямалгазпромстрой» совместно с Академией труда и социальных отношений под руководством профессора, академика РАЕН Волкова Ю.Е. и носило поисковый, диагностический характер.

Под «молодыми» работниками подразумеваются работники, проработавшие на предприятии «Ямалгазпромстрой» менее 2-х лет независимо от их возраста. Именно эта категория персонала была предметом исследования. В качестве экспертов по данной проблеме было привлечено 117 руководителей и специалистов, представляющих основные структурные подразделения предприятия.

Было опрошено 285 рабочих со стажем работы на предприятии менее 2-х лет, что составило 36,6% от всех работников данной стажевой группы:

* работники в возрасте до 25 лет составили в ней – 18,6%;
* 26 – 30 лет – 21,4%;
* 31 – 40 лет – 33%;
* 41 – 50 – 20,0%;
* старше 50 лет – 4,4%.

Из них 78,1% мужчин и 21,9% женщин. Основу выборки составили рабочие, имеющие среднее специальное образование (46,7%).

Выборочная совокупность по своим основным социально-демографическим параметрам соответствует структуре генеральной совокупности и является репрезентативной.

Проведенное исследование позволило получить информацию о структуре основных социальных потребностей, ее динамике и дифференциации относительно различных социально – демографических групп.

Большое влияние на скорость и успешность протекания адаптационных процессов в трудовом коллективе оказывает качественный состав принятых работников, их прошлый опыт и знание специфики работы газодобывающего комплекса в условиях Крайнего Севера.

По мнению экспертов, наиболее квалифицированные специалисты и рабочие приходят в коллектив с предприятий газодобывающей промышленности. Согласно полученным данным, более трети (34,7%) принятых за последние 2 года рабочих до этого работали в других районах Крайнего Севера и почти треть (28,8%) ранее работали на предприятиях газодобывающей промышленности. Эти цифры не случайность, а продуманная кадровая политика предприятия.

Исследования показали, что важным фактором, влияющим на ход социальной адаптации, является субъективно воспринимаемая людьми возможность реализации своих потребностей («социальные ожидания»), с учетом времени их реализации.

Почти половина опрошенных работников (44,6%) считают, что они смогут удовлетворить свои основные потребности, работая на предприятии «Ямалгазпромстрой». Это, безусловно, положительный момент, однако 37,5% опрошенных затрудняются оценить свои перспективы в этом отношении.

Хотелось бы обратить внимание на то, что даже на таком благополучном предприятии в решении социальных вопросов, как «Ямалгазпромстрой», процент затрудняющихся оценить свои перспективы очень высок.

С легкой руки прессы принято считать, что на Севере много романтиков. В теле- и радиоинтервью ветераны и передовики предприятия, в зависимости от ранга телестудии, об одном и том же говорили по-разному. В телестудии своего предприятия еще упоминалась и зарплата, и квартира, и полученный от предприятия первый автомобиль «Волга», в интервью Тюменскому телевидению – речь больше шла о трудных буднях…, в Останкино – о любви к Северу, к его людям, о понимании сложных задач по освоению Крайнего Севера. Именно эти люди чаще других бывают в отделе кадров и социального развития, проверяя ход строительства коттеджей, интересуясь загранпутевками, наградами к празднику, при случае напоминая, что, мол, не за запахом тайги…

Исследования подтвердили: в настоящее время мало кто едет на Крайний Север случайно или в поисках романтики. Лишь 9,5% работников, среди основных своих потребностей указали возможность «испытать себя в условиях Крайнего Севера». Большинство отправляется на Север с конкретной, сугубо «материальной» целью: хорошо заработать, получить жилье, приобрести автомобиль т. п. Работники без четкой программы удовлетворения своих целей, находясь в состоянии «неопределенности», в конечном счете, ощущают неудовлетворенность от своей работы, что сильно влияет на весь адаптационный процесс.

Структура основных социальных потребностей работников предприятия, выявленная в ходе исследования не явилась неожиданной, однако содержит некоторые моменты, представляющие определенный интерес для администрации. Так, большинство респондентов (69,5%) надеются хорошо заработать в предприятии «Ямалгазпромстрой», каждый второй предполагает решить свои жилищные проблемы, 35,4% – планируют приобрести автомобиль, а 21,1% просто хотят заниматься любимым делом (т.е. каждый пятый работник!). Это позволяет говорить о наличии большой группы профессионально адаптированных «молодых» рабочих, для которых социальная адаптация – дело недолгого времени. Они благоприятно влияют на микроклимат в коллективе, быстро добиваются признания, редко участвуют в дестабилизационных процессах. Парные распределения показывают, что среди этой группы нет работников моложе 30-ти лет.

Существенным фактором адаптационного процесса является «временной диапазон реализации ожиданий». Чем дальше «во времени» конечная цель работника, реализация его наиболее важной социальной потребности, тем меньше уровень мотивированности на участие в совместной деятельности, труднее его «врастание» в коллектив. В таблице 2 приведены диапазоны времени реализации ожиданий по трем важнейшим для респондентов в 2001 г. социальным ценностям: заработной плате, жилью и приобретению автомобиля.

Таблица 2. Временной диапазон реализации социальных ожиданий работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наиболее значимые социальные факторы | Ожидаемое время их реализации на предприятии «Ямалгазпромстрой» (лет) | | |
|  | до 3-х | 3–5 | более 5-ти |
| 1. Хорошо заработать | 17,2% | 17,2% | 27,0% |
| 2. Решение жилищной проблемы | 12,0% | 14,4% | 25,6% |
| 3. Приобретение автомобиля | 10,1% | 11,1% | 0,7% |

Из табл. 2. видно, что большинство «молодых» рабочих предполагает решить свои социальные проблемы менее чем за 5 лет.

Фактически через 6–8 месяцев работник убеждается, что за такой короткий срок указанные проблемы решены не будут и, в этом случае, необходимо включение многих внешних факторов со стороны предприятия, чтобы убедить эту группу работников «смириться» с новыми сроками ожидания.

Следует отметить, что респондентам предлагался набор из семи социальных факторов, и такие факторы как «освоение новой профессии» и «повышение квалификации», оказались одинаково значимы с «возможностью приобрести путевки в санаторий и за границу».

Дальнейшее исследование показало, что с факторами повышения квалификации и освоения новой профессии конкурирует только заработная плата.

## 

## 2.2 Факторы возможного увольнения работников

Крайне важным представляется вопрос о дальнейших планах работников: намерены ли они продолжать работать на предприятии в ближайшее время? Ответ на него позволил, во-первых, выявить категорию социально неадаптированных работников и, во-вторых, определить уровень потенциальной текучести кадров.

Подавляющее большинство работников (81,8%) намерены проработать на предприятии более 5-ти и 10-ти лет, и ситуацию, по закреплению кадров можно определить как достаточно стабильную. Однако, обращает на себя внимание группа работников, планирующих покинуть предприятие в течение ближайших трех лет. Суммарно эта группа включает в себя немногим более 13% «молодых» работников предприятия, однако проведенный статистический анализ двухмерного распределения позволяет говорить об «отторжении» коллективом и «социальном дискомфорте» работников возрастной группы до 25-ти и даже до 30 лет. В табл. 3 расположены по ранжиру причины увольнения «молодых» рабочих, указанные самими рабочими и экспертами.

Таблица 3. Негативные факторы, влияющие на текучесть кадров

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возможная причина увольнения | Рабочие | | | Эксперты | | | | Разность  рангов |
|  | % | | Ранг | | % | Ранг | |
| Неудовлетворительная оплата труда | 19,3 | | 1 | | 23,1 | 3 | | -2 |
| Невозможность получить жилье | 15,8 | | 2 | | 23,1 | \*5 | | -1 |
| По семейным обстоятельствам, не связанным с работой | 12,3 | 3 | | 36,8 | | | 1 | 2 |
| Сложно приобрести автомобиль | 9,5 | 4 | | 7,7 | | | 9 | -5 |
| Плохая организация вахтовых перевозок | 8,4 | 5 | | 4,3 | | | 11 | -6 |
| Неудобный режим перевахтовок | 7,7 | 6 | | 10,3 | | | 8 | -2 |
| По семейным обстоятельствам, связанным с работой | 5,3 | 7 | | 26,5 | | | 2 | 5 |
| Плохие условия труда | 5,3 | 8 | | 3,4 | | | 2 | -5 |
| Из-за грубости руководителей | 4,9 | 9 | | 12,8 | | | 7 | 2 |
| По состоянию здоровья | 4,2 | 10 | | 20,5 | | | 5 | 5 |
| Тяжелые условия Крайнего Севера | 3,9 | 11 | | 13,7 | | | 6 | 5 |
| Сложно приобрести путевки в санаторий или за границу | 3,9 | 12 | | 1,7 | | | 14 | -2 |
| Плохой производственный быт | 2,8 | 13 | | 1,7 | | | 14 | -1 |
| Невозможно повысить квалификацию | 2,1 | 14 | | 3,4 | | | 13 | 1 |
| Плохие взаимоотношения в коллективе | 1,1 | 15 | | 7,7 | | | 9 | -6 |

«Молодые» рабочие предприятия среди наиболее значимых причин возможного увольнения указывают: неудовлетворяющую их оплату труда – 19,3%, невозможность получить жилье – 15,8%, семейные обстоятельства, не связанные с работой – 12,3%. Эксперты же, среди наиболее значимых причин увольнения этой категории рабочих называют: семейные обстоятельства, не связанные с работой – 36,8%, семейные обстоятельства, связанные с работой – 26,5%, заработную плату – 23,1% и невозможность получить жилье 23,1%.

Отметим, что между признаками – возможными причинами увольнения, указанными самими «молодыми» рабочими, и оценкой возможных причин их увольнения, указанными экспертами, существует значимая статистическая взаимосвязь, однако непонятна столь большая разница в оценке такой возможной причины увольнения как «семейные обстоятельства, связанные с работой». Эксперты заявляли такую точку зрения: семейные обстоятельства, вызванные разлукой с семьей, в связи с вахтовым методом работы, являются одной из главных причин увольнения «молодых» рабочих. Убрать или смягчить эту причину могут только такие факторы, как большая зарплата или короткие сроки получения серьезных (значимых для работника) социальных благ: жилье, автомобиль, т.е. именно то, что «молодым» работникам не положено по всем законам предприятия…

Анализ двухмерного распределения выявил зависимость возможных причин увольнения от пола работников: мужчины в большей степени, чем женщины, неудовлетворены своей заработной платой (21,7% против 10,3%). У мужчин более важной причиной уволиться, чем у женщин (18% против 3,4%) является невозможность получения на предприятии жилья.

Обращает на себя внимание тот факт, что почти 14% мужчин, возможно, уволятся с предприятия по семейным обстоятельствам, не связанным с работой. В результате проведенного трехмерного статистического анализа было установлено, что почти половину (46,7%) этой группы составляют люди в возрасте 31 – 40 лет, т.е. наиболее активная и трудоспособная часть трудового коллектива. Каковы основные причины их возможного ухода с предприятия? К сожалению, невозможно сейчас ответить на этот вопрос: необходимо проведение дополнительного исследования данной категории работников.

Большое влияние на успешность социально-профессиональной адаптации в коллективе работника играет его удовлетворенность трудом. Большинству опрошенных работников предприятия нравится их работа. Вместе с тем, 10,3% женщин не удовлетворены своей работой на предприятии, и примерно столько же (10,5%) женщин готовы уволиться из-за грубости непосредственных руководителей.

Анализ материалов исследования дает основания утверждать, что, специфические женские вопросы не занимают значительного места в социальной политике предприятия.

## 2.3 Роль кадровой службы в организации адаптации молодых работников

Социально-психологический климат в трудовом коллективе «Ямбурггаздобыча» в целом благоприятен для социальной адаптации работников: на это указывают 36,5% опрошенных «молодых» рабочих и 41,9% экспертов. Значительная часть работников (37,5%), относительно недавно пришедших в коллектив, считает, что уже стали в нем «своими». 28,8% опрошенных считают, что пользуются уважением среди своих коллег, а 38,6% – хорошо владеют своей специальностью. Это свидетельствует об успешности их социально-профессиональной адаптации на предприятии. Однако так происходит далеко не всегда. Некоторым работникам все же приходится покидать предприятие… Что это за люди и каковы причины, побудившие их уволиться?

Сопоставим мнение об этом самих «молодых» рабочих и экспертов с использованием коэффициента ранговой корреляции Спирмена.

Таблица 4. Ранжирование причин увольнения молодых работников

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики уволившихся работников | «молодые» рабочие | | Эксперты | | | Разность  рангов | |
|  | % | Ранг | | % | Ранг | |  |
| Я не знал этих людей | 37,2 | 1 | | 6,0 | 5 | | -4 |
| Это пьяницы, нарушители дисциплины | 27,0 | 2 | | 51,3 | 1 | | 1 |
| Это хорошие, квалифицированные работники | 8,1 | 3 | | 13,7 | 3 | | 0 |
| Это, в основном, бездельники и лентяи | 3,9 | 4 | | 14,5 | 2 | | 2 |
| Это работники низкой квалификации | 0,4 | 5 | | 9,4 | 4 | | 1 |

Полученные данные свидетельствуют, что мнение «молодых» рабочих и экспертов об основных причинах увольнения и личных качествах уволившихся работников существенно расходятся (многие вообще затруднились ответить на этот вопрос). Видимо, проблема качественного состава работников, вынужденных уйти с предприятия, нуждается в дополнительном, более тщательном изучении, возможно, с использованием психотехнических процедур. Это даст возможность, во-первых, уже на стадии оформления отсеять работников, по своим социально – психологическим характеристикам не подходящих для работы в экстремальных условиях газодобывающего комплекса Крайнего Севера и, во-вторых, определить наиболее оптимальные условия социально – производственной адаптации работника с учетом его личностных и профессиональных качеств. На это стоит обратить особое внимание кадровым работникам, занимающимся подбором персонала на предприятии «Ямалгазпромстрой».

Важным фактором, определяющим успешность социально – производственной адаптации работников, является процедура их приема и оформления на работу, первая встреча с непосредственным руководителем, обеспечение необходимым инструментом и спецодеждой. Хорошо известно, что первое впечатление в очень значительной степени определяет дальнейшее поведение работника и его включение в коллектив предприятия[[1]](#footnote-1).

Большинство опрошенных отмечают, что специалисты отдела кадров и социального развития отнеслись к ним вполне профессионально и доброжелательно. В основном такой точки зрения придерживаются работники в возрасте от 41 до 50 лет (63,2% от данной возрастной группы). Вместе с тем, 11,3% работников до 25 лет указывают и каждый десятый в возрасте от 31 до 40 лет считает, что его встретили в отделе кадров недоброжелательно. И хотя исследование показало, что сотрудники отдела кадров предприятия в целом достаточно хорошо справляются со своими обязанностями, этот факт нельзя игнорировать, и следует учесть, что работникам кадровых служб необходимо повышать свой профессионализм, и прежде всего в области межличностного общения.

Почти у трети опрошенных работников (27,0%) первая поездка на вахтовом поезде от г. Новый Уренгой до п. Ямбург оставила, в основном, неблагоприятное впечатление, а у каждого десятого (10,9%) – крайне неблагоприятное. Трудности вызывает и устройство на ночлег во время переговоров о трудоустройстве на предприятие. Так 66,0% указали, что им пришлось ночевать у знакомых, а 7% приютили случайные люди. Все это создает определенный социально – психологический дискомфорт, снижает адаптационный потенциал работника и затрудняет его «вхождение» в коллектив.

Большое значение для успешной социально-производственной адаптации, особенно в первоначальный период, имеет обеспеченность работников спецодеждой и инструментом. Отсутствие самого необходимого для работы имеет первостепенное значение и способно ощутимо понизить мотивацию работника, ослабить его адаптационную установку. На момент исследования обеспеченных всем необходимым оказалось лишь 17,9% поступивших на предприятие работников, плохо обеспечены 27,7% «молодых» работников (в основном (91,1%) это мужчины), а каждый пятый мужчина (20,3%) считает, что ему просто нечем работать.

Немаловажную роль в социально-производственной адаптации работников является социально – психологическая среда, в которую они попадают. Несмотря на благоприятный в целом климат на предприятии, у некоторых работников все же возникают определенные проблемы, связанные с таким явлением, как «землячества».

Из числа опрошенных 51,2% работников считают, что в их службах и структурных подразделениях имеет место подбор кадров по признаку «землячества». С их мнением согласны и 52,1% опрошенных экспертов.

Сама по себе практика подбора кадров по принципу «землячества» не может быть хороша или плоха. Таковой она становится, если способствует или осложняет жизнедеятельность работников в коллективе. Большинство опрошенных работников (62,8%) считают, что лично их это никак не затрагивает. Однако, анализируя двухмерные распределения, выявлена группа работников, которым подбор специалистов по принципу «землячества» затрудняет работу. Правда, таких только 4,9%. А вот 9,8% (т.е. каждый десятый вновь принятый работник) считает, что в таких условиях работать тяжело.

Для более полного выяснения проблемы представляется важным вопрос о том, из каких регионов России приехали на работу люди, для которых существование на предприятии «землячеств» затрудняет нормальную работу. Анализ трехмерного распределения показал, что наибольшие затруднения испытывают выходцы из Центральной России (19,4%) и приехавшие из других районов Крайнего Севера (17,1%). В наименьшей степени проблема «землячества» создает неудобства для прибывших на работу из Татарстана (7,7%) и Башкортостана (9,8%). Не возникает сомнений, что детальное изучение кадровыми работниками проблемы «землячества» поможет оптимизировать социально-психологические отношения в коллективе.

Социально – производственную ситуацию в предприятии «Ямалгазпромстрой» в целом можно охарактеризовать как достаточно благополучную, создающую необходимые социально – психологические и организационные условия для успешной адаптации работников.

## 2.4 Социально-производственные проблемы предприятия

В ходе социологического исследования «молодым» работникам предприятия было предложено оценить стоящие перед предприятием проблемы по степени их остроты и актуальности (разрешалось выбрать не более трех вариантов ответов). Полученные результаты позволили проранжировать выделенные респондентами проблемы по степени их остроты и актуальности и дали возможность администрации предприятия успешно осуществлять адресную социальную политику.

В таблице 5 приведены результаты ранжирования факторов социально – производственной ситуации по степени их остроты и актуальности для «молодых» рабочих предприятия на конец 2001 г.

Таблица 5. Ранжирование социально-производственных проблем на предприятии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Социально-производственные факторы | Процент | Ранг |
| Оплата труда и премирование | 44,6 | 1 |
| Улучшение условий труда и быта | 28,1 | 2 |
| Улучшение материально-технического снабжения | 28,1 | 2 |
| Забота администрации о людях | 26,0 | 3 |
| Обеспечение автомобилями | 20,7 | 4 |
| Защита прав трудящихся | 16,8 | 5 |
| Улучшение организации производства | 12,3 | 6 |
| Улучшение системы информирования | 10,9 | 7 |
| Улучшение взаимоотношений между людьми | 10,2 | 8 |
| Возможности повышения квалификации | 9,5 | 9 |
| Более умелое руководство | 9,1 | 10 |
| Продажа акций РАО «Газпром» | 4,9 | 11 |

Рассмотрим основные социально-демографические группы, выражающие особую обеспокоенность отмеченными выше факторами социально – производственной ситуации (процент дается от данной социально – демографической группы, представленной в выборочной совокупности).

Вопросами оплаты труда и премирования выражают обеспокоенность, в основном, мужчины в возрасте от 31 до 40 лет (44,7%).

Вопросами улучшения условий труда и быта выражают обеспокоенность, в основном, женщины в возрасте от 41 до 50 лет (35,1%).

Считают недостаточной заботу администрации о людях, в основном, мужчины в возрасте от 41 до 50 лет (36,8%)

В повышении квалификации заинтересованы, прежде всего, мужчины в возрасте от 26 до 30 лет (20,8%).

Сопоставим приведенные выше данные с оценкой экспертов этих же факторов. Положительно оценивают:

– существующую систему оплаты и премирования труда – 71,8%

– условия труда – 61,2%,

– организацию производства и труда – 82,9%,

– существующую на предприятии систему информирования положительно оценили 56,4%,

– возможности повышения квалификации – 58,9%.

Как показывают приведенные выше данные, мнение экспертов и работников предприятия по целому ряду позиций совпадают или близки, что свидетельствует одновременно об их актуальности и отсутствии той остроты, которая указывала бы на наличие социальной напряженности в коллективе предприятия.

По мнению респондентов, основной причиной возможных конфликтов на предприятии может быть только несправедливое распределение материальных благ. Так считают 44,9% работников, относительно недавно пришедших на предприятие (всё та проблема адаптации молодых работников!). Второй по важности причиной возникновения конфликтов в коллективе является неудовлетворенность пришедших на предприятие работников существующей системой оплаты и стимулирования труда. Так считают 29,8% опрошенных работников и что характерно, в основном женщины.

Отмеченные выше факторы социально-производственной ситуации оказывают существенное влияние на социальную адаптацию пришедших на предприятие работников, и их нейтрализация, несомненно, благоприятно сказывается на социально-психологическом самочувствии коллектива предприятия в целом.

Важным представляется ответ на вопрос о том, какие формы протеста могут избрать работники предприятия, если их социально-экономические интересы будут ущемлены.

В таблице 6 представлено мнение «молодых» рабочих и экспертов о возможных формах протеста в случае ущемления их интересов с использованием коэффициента ранговой корреляции Спирмена.

С вероятностью не ниже 95% можно предположить, что между возможными формами протеста «молодых» рабочих и экспертов имеется значимая статистическая взаимосвязь.

Таблица 6. Возможные формы протеста работников в случае ущемления их интересов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возможные формы протеста | эксперты | | | рабочие | | Разность рангов |
|  | % | ранг | % | | ранг |
| У нас бороться бесполезно | 45,6 | 1 | 47,9 | | 1 | 0 |
| Буду бороться до конца | 11,2 | 2 | 17,9 | | 2 | 0 |
| Объявлю голодовку | 4,6 | 3 | 0,9 | | 5 | -2 |
| Выступлю участником забастовки | 1,8 | 4 | 1,7 | | 4 | 0 |
| Буду жаловаться во все инстанции | 1,4 | 5 | 5,1 | | 3 | 2 |

Таксонометрический анализ позволил выявить основные социально-демографические группы по их отношению к возможным формам протеста в случае ущемления их прав. Так, к забастовке готовы прибегнуть в основном мужчины в возрасте до 25 лет. К голодовке, как форме протеста, – женщины в возрасте от 41 до 50 лет. Будут жаловаться во все инстанции мужчины в возрасте более 55 лет. К некой абстрактной форме «борьбы до конца» прибегнут мужчины (16,0%) в возрасте от 31 до 40 лет. Большинство же «молодых» рабочих и экспертов считают, что всякая борьба за свои права бесполезна: так думают 45,6% опрошенных мужчин и 48,3% женщин, в основном молодого возраста.

Далеко не все проблемы можно решить на уровне именно предприятия. Вместе с тем, в ходе исследования выявлены факторы социально-производственной ситуации, оптимизация которых возможна без каких-либо особых материальных затрат, но экономический и социальный эффект, благодаря ускорению адаптационных процессов в коллективе, может быть существенный. К такому фактору относится *«забота администрации о трудящихся».* На остроту и актуальность этой проблемы указал почти каждый четвертый опрошенный работник (26,0%) и она заняла четвертую позицию по степени важности.

Респондентам был предложен вопрос: «Можете ли Вы сказать, что администрация предприятия проявляет заботу о Вас, об удовлетворении ваших нужд?»

Ответы распределились следующим образом:

– да, это сильно чувствуется – 7,7%

– такая забота ощущается – 31,2%

– забота ощущается довольно слабо – 17,5%

– такой заботы не чувствую вообще – 26,3%.

Приведенные данные свидетельствуют, что значительная часть «молодых» работников предприятия критически оценивает деятельность администрации предприятия по удовлетворению их основных социальных потребностей, что, естественно, ухудшает адаптационный процесс этой категории работников. Вместе с тем группу респондентов, явно ощущающих заботу администрации, составляют, в основном, работники в возрасте 51–55 лет, имеющих высшее образование. Группа работников, считающих, что такая забота со стороны администрации хотя и не сильно, но ощущается, состоит, в основном, из респондентов в возрасте 41 – 50 лет (35,1%), как правило, имеющих высшее образование (38,8%). В число работников, полагающих, что подобная забота ощущается довольно слабо, входят респонденты в возрасте от 31 до 40 лет, имеющие среднее образование. И не чувствуют такую заботу респонденты более молодого возраста (до 30 лет).

Приведенные данные свидетельствуют, что особенно остро воспринимают отсутствие заботы со стороны администрации работники молодого возраста. Это можно объяснить и определенной неуверенностью в себе данной социальной группы, но главным образом это объясняется существующей сегодня социальной политикой предприятия, направленной на удовлетворение нужд только работников с большим стажем. Сама по себе такая политика неплоха: «хочешь быть под опекой администрации – стань «старым» кадром!». Однако, имея проблему адаптации «молодых» работников, есть смысл детально продумать систему их опеки, что должно сказаться в дальнейшем на *улучшении* социально-производственной адаптации этой категории работников.

Результаты социологического исследования показывают, что у определенной части недавно поступивших на предприятие работников возникает настоятельная потребность в социальной защите своих интересов – как от возможного произвола администрации, так и «групповых интересов» отдельных категорий работников и «землячеств». Обеспокоенность защитой своих прав высказали 16,8% опрошенных работников (это 6-я позиция в ранжированном ряде наиболее острых и актуальных проблем жизнедеятельности трудового коллектива).

На защиту своих интересов со стороны профсоюзной организации предприятия реально рассчитывает каждый двадцатый работник, в основном женщины (12,1% от всех опрошенных женщин), почти половина опрошенных работников (41,4%) считают, что профсоюз практически ничего не делает в этом отношении. Такой точки зрения придерживаются в основном мужчины. Можно с большой долей вероятности утверждать, что роль профсоюзной организации в социально – производственной адаптации работников минимальна и трудящиеся не рассматривают ее в качестве реального механизма защиты своих интересов.

На кого же реально могут рассчитывать работники в случае возникновения у них затруднений? Большая часть респондентов (42,1%) считают, что они могут рассчитывать на помощь своих товарищей. Высок также и рейтинг администрации: 18,6% работников уверены, и еще 46,3% выражают надежду, что администрация окажет им помощь в случае возникновения у них затруднений. Следовательно, реальными субъектами адаптационного процесса на предприятии можно считать, с одной стороны, администрацию предприятия, с другой – ближайшее окружение адаптанта, его первичный трудовой коллектив. Именно первичный трудовой коллектив и должен стать объектом дальнейшего социологического изучения.

**3. Выводы и рекомендации по улучшению адаптации молодых работников на предприятии «Ямалгазпромстрой»**

Данное исследование позволило сделать следующие выводы и порекомендовать некоторые пути решения существующих на предприятии «Ямалгазпромстрой» проблем.

Работники с высоким образовательным уровнем (высшее и средне-специальное) обладают большим адаптационным потенциалом, чем работники со средним образованием, для которых вопрос о собственной самореализации не представляет особо важного значения.

Значительно снижает адаптационный потенциал «молодых» работников неопределенность временного диапазона реализации их социальных ожиданий от работы на предприятии «Ямалгазпромстрой». Пик ожиданий приходится на временной интервал «более 5 лет», что обуславливает невысокий уровень мотивированности вновь принятых работников.

Результаты исследования указывают на определенное «отторжение» относительно молодых работников: почти каждый пятый работник в возрасте от 26 до 30 лет собирается покинуть предприятие в ближайшие 3 года. Данная проблема стала предметом других исследований, проводимых кадровой службой предприятия с использованием психотехнических процедур.

Проведенный анализ выявил основные причины возможного увольнения «молодых» работников. Наиболее значимые причины возможного увольнения: неудовлетворительная оплата труда, невозможность получения жилья, а также семейные обстоятельства, не связанные с работой. Мужчины в большей степени, чем женщины, не удовлетворены заработной платой, обеспокоены жилищным вопросом. Каждая десятая женщина готова уволиться с предприятия из-за грубости руководителей.

Достаточно большая часть опрошенных мужчин, возможно, уволится с предприятия в ближайшее время по семейным обстоятельствам, не связанным с работой. Почти половину этой группы составляют работники в возрасте 31–40 лет, то есть наиболее активная и трудоспособная часть коллектива. Данная категория работников стала предметом самостоятельного социологического анализа.

Специфические проблемы труда женщин на предприятии требуют большего внимания со стороны администрации и не достаточно были отражены в социальной политике предприятия: каждая десятая женщина не удовлетворена своей работой на предприятии.

Мнения работников и экспертов о деловых и личностных качествах уволившихся существенно расходятся. Вопрос о качественном составе работников, вынужденных уйти с предприятия, нуждается в дополнительном, более тщательном исследовании. Это даст возможность, во-первых, уже на стадии оформления отсеять работников, по своим социально-психологическим характеристикам не подходящим для работы в экстремальных условиях газодобывающего комплекса Крайнего Севера и, во-вторых, определить наиболее оптимальные условия их социально-производственной адаптации с учетом профессиональных и личностных качеств.

На предприятии существует проблема подбора кадров по принципу «землячества». Следует отметить, что большинство вновь принятых рабочих этого не ощущает. Однако выявлена группа лиц, которым подбор кадров по принципу «землячества» затрудняет трудовую деятельность (возраст от 31 до 40 лет), а некоторым в этих условиях просто тяжело работать (в эту группу входят, в основном, работники в возрасте от 41 до 50 лет). Наибольшие затруднения при таком подборе кадров испытывают выходцы из Центральной России и районов Крайнего Севера, наименьшие – из Татарстана и Башкортостана.

Представляется целесообразным детально изучить эту проблему по каждому структурному подразделению предприятия. Это даст возможность выйти на практические рекомендации по подбору и расстановке кадров по отдельным подразделениям предприятия и будет способствовать оптимизации социально-психологических отношений в коллективе, повышению эффективности производства.

Проведенный анализ эмпирических данных позволил выявить основные социально-демографические группы по степени их обеспокоенности основными факторами социально – производственной ситуации на предприятии:

* Вопросы оплаты и стимулирования труда наиболее важны для мужчин в возрасте от 31 до 40 лет,
* Улучшение условий труда и производственного быта, в первую очередь, необходимо женщинам в возрасте 41–50 лет,
* Чувствительны к недостатку заботы администрации к себе, в основном, мужчины в возрасте от 41 до 50 лет.

Особенно остро воспринимают отсутствие заботы со стороны администрации к себе работники молодого возраста (от 26 до 30 лет) со средним образованием, что объясняется, на мой взгляд, «неуверенностью в себе» данной социальной группы и социальной политикой предприятия «Ямалгазпромстрой», действительно направленной на поощрение высококвалифицированных кадров, имеющих заслуги в освоении Крайнего Севера и большой стаж на предприятии и в отрасли.

Материалы исследования в 2002 году легли в основу целенаправленной работы администрации с «молодыми» работниками. Результат – уменьшение текучести кадров за счет именно этой категории работников. Таким образом, не вызывает сомнений, что по важности процесс адаптации стоит в числе первоочередных задач кадровой службы. От того, сколько внимания уделяется этому вопросу на предприятии, зависит в конечном итоге не только текучесть кадров, но и качественный состав персонала.

Следует отметить еще один немаловажный фактор – роль *идентификации* в адаптации работника, то есть процесса эмоционального и иного самоотождествления личности с группой или другим человеком. Кадровики, с помощью социологической службы, должны помочь руководителю найти ответы на вопросы: насколько личные цели работника совпадают с целями организации? Как соотносятся приверженность выбранной профессии и преданность организации? Может ли новичок изменить свои предпочтения, поступиться какими-то интересами ради того, чтобы остаться в своей организации? Какие внешние признаки принадлежности к организации существуют и какую они имеют ценность для работника? Данный фактор имеет своё отражение в *организационной культуре* предприятия[[2]](#footnote-2), направленной как раз на закрепление у работников гордости за принадлежность именно к этой конкретной организации.

**Заключение**

В результате проведенного исследования мы выяснили следующее.

Трудовая адаптация персонала есть процесс:

– приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде;

– совершенствования деловых и личных качеств работников.

Виды адаптации персонала – составные элементы общего процесса трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации. Различают: – психофизиологическую адаптацию; – социально-психологическую адаптацию; – профессиональную адаптацию; и – организационную адаптацию.

Направления адаптации персонала – особенности трудовой адаптации персонала в зависимости от наличия у адаптируемого сотрудника опыта профессиональной деятельности. Различают первичную и вторичную трудовые адаптации. Первичная трудовая адаптация – трудовая адаптация молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности. Вторичная трудовая адаптация – трудовая адаптация работников, имеющих опыт профессиональной деятельности. Обычно вторичная адаптация имеет место при изменении сферы деятельности или профессиональной роли.

Планирование трудовой адаптации – целенаправленные мероприятия, связанные с постепенной врабатываемостью работника в новых или изменившихся профессиональных и социально-экономических условиях труда.

Управление трудовой адаптацией персонала – процесс целенаправленного воздействия на взаимное приспособление работника и организации для повышения скорости и успешности адаптации.

Условия успешной адаптации персонала – причины, от которых зависит успешность трудовой адаптации:

– качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;

– объективность деловой оценки персонала;

– отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;

– престиж и привлекательность профессии и т.п.

Успешность адаптации персонала – достижимость желаемых результатов процесса адаптации. Успешная адаптация характеризуется:

– нормальной продолжительность;

– удовлетворенностью трудом;

– выполнением сотрудником требований, предъявляемых к должности или рабочему месту;

– признанием коллективом социальной роли адаптируемого сотрудника.

При изучении конкретного предприятия выяснилось, что особо слабое место в системе управления персонала – это адаптация молодых работников, что видно по результатам исследования. Ориентированность пакета социально-экономических льгот на работников со стажем негативно отражается на новичках. Кроме того, есть проблема землячества, в результате часть работников испытывают определенную дискриминацию, не выражаемую явно, но присутствующую повсеместно. В качестве мер по улучшению обстановки на предприятии были выработаны рекомендации, внедрении которых позитивно может отразиться на текучести кадров.

**Библиографический список**

1. Бойдаченко П.Г., Халитова И.В. Российский опыт работы с кадрами на промышленных предприятиях: как его учитывать при переходе к новым системам управления персоналом. // Эко. 1997. №7. с. 126–145.
2. Бойдаченко П.Г. «Ямбурггаздобыча»: подбор кадров в условиях рынка. // Эко. 1996. №9. с. 35–48.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М: Гардарики, 2000.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2000.
5. Глущенко Е.В., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления. – М.: Вестник, 1997.
6. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Финансы и статистика, 2003.
7. Инновационный менеджмент. /под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1997.
8. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Высшая школа, 1999.
9. Конспект «Эко»: Менеджмент. Персонал. Психология. // Эко. 1998. №3. с. 176–191.
10. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: ПРИОР, 1996.
11. Леонова А.А. Управление персоналом: искусство или наука? // Деньги и кредит. 1998. №9. с. 43 – 50.
12. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления. // Проблемы теории и практики управления. 1995. №6.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997.
14. Мишин А.К. В кадре – кадровые службы. // Эко. 1996. №9. с. 49–55.
15. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. – Минск: Амалфея, 2000.
16. Психология управления. Учебное пособие. /отв. ред. М.В. Удальцова. – Москва – Новосибирск: ИНФРА-М, 1999.
17. Пугачев В.П. Управление персоналом как сфера управления, наука и учебная дисциплина. // ВМУ. Серия 18. Социология и политология. 1998. №1. с. 111 – 128.
18. Сейтмуратов Р., Юлдашев Ш. Стимулирование производительности труда. // Экономист. 2001. №4. с. 55 – 58.
19. Управление персоналом в условиях социальной и рыночной экономики. /под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Экономика, 1997.
20. Управление персоналом организации. /под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2003.
21. Шипунов ВТ., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: ПРИОР, 2002.

1. Шипунов ВТ., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. - М.: ПРИОР, 2002. –с.191 [↑](#footnote-ref-1)
2. Маусов Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления. //Проблемы теории и практики управления. 1995. № 6. –с.82 [↑](#footnote-ref-2)