Всероссийский заочный финансово-экономический институт

Контрольная работа

По дисциплине: "Менеджмент"

Тема "Кадровая политика организации"

Москва 2009

Содержание

Введение

Система комплектования кадрами предприятия. Анализ ситуации на профессиональном рынке труда

Сущность и источники набора персонала. Основные вопросы анкетирования и собеседования при наборе кадров

Способы и методика проведения отбора персонала

Показатели эффективности процесса отбора кадров. Затраты на поиск и отбор персонала

Виды трудовых договоров, условия их заключения

Показатели, элементы и факторы трудовой адаптации. Роль управления адаптацией работников

Заключение

Список использованной литературы

## Введение

Не секрет, что практически все компании испытывают потребность в подборе персонала. Для одних это единицы сотрудников, для других - десятки и сотни. В зависимости от численности персонала все компании решают проблему подбора индивидуально.

Успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от ее способности подобрать необходимых работников. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов - определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудников потребуется организации. На основе сопоставления плана человеческих ресурсов с персоналом, занятым в организации, определяются вакантные должности, которые предстоит заполнить.

Если вакансии существуют, начинается процесс набора персонала, состоящий из нескольких стадий - детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, приема на работу. Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников.

## Система комплектования кадрами предприятия. Анализ ситуации на профессиональном рынке труда

Количество рабочей силы в пределах той или иной территориальной единицы имеет свою определенность и представляет, по существу, единый ресурс для всех предприятий, находящихся на этой территории.

Однако привлекательность тех или иных предприятий по таким признакам, как уровень заработной платы, стабильность найма, близость к жилью, условия труда, наличие социально-бытовой инфраструктуры и т.п., далеко неодинакова, что и определяет наличие конкуренции между потенциальными работниками за право быть принятыми на лучшее, по их мнению, предприятие, а также конкуренции между предприятиями за привлечение квалифицированной рабочей силы.

Естественно, что конкуренция между предприятиями будет касаться только той рабочей силы, которая по своей профессиональной подготовке нужна многим предприятиям, чего нельзя сказать о специфическом контингенте рабочей силы с узкоотраслевой подготовкой, которая может найти применение на весьма ограниченном числе предприятий.

В конкуренции выделяют количественную и качественную стороны.

*Количественная сторона* - это соотношение желающих занять конкретные рабочие места и количества самих рабочих мест, т.е. количества лиц, предлагающих свою рабочую силу, и спроса на нее, представленного количеством вакантных рабочих мест.

*Качественная сторона конкуренции* проявляется в неоднородности рабочей силы по опыту работы, квалификации, по личным качествам.

Если на количественную сторону конкуренции человек влияет только через свое желание или нежелание участвовать в конкурентной борьбе за занятие конкретного рабочего места, то влияние работника на итоги качественной конкуренции в свою сторону более многообразно и зависит от него самого.

Многое в найме рабочей силы определяет *имидж предприятия* - добрая слава в регионе в отношении уровня оплаты труда, высокого уровня социальных гарантий и услуг, внимания к нуждам работников.

Однако не последнюю роль играет и *экономическая сторона*. Предприятия с более высокой долей квалифицированных рабочих испытывают дополнительные трудности в комплектовании кадров. Прежде всего конкурентная борьба за привлечение рабочей силы такого рода заставляет идти на дополнительные расходы по созданию определенных преимуществ перед другими предприятиями или на расходы по переподготовке кадров, подготовке их в специальных учебных комбинатах на хозрасчетной основе.

Большую роль в привлечении рабочей силы может сыграть *демографическая политика предприятия* как составная часть кадровой политики.

Для привлечения и закрепления кадров немаловажное значение имеет реализация *социальной политики*, направленной на предоставление работникам льгот и услуг социально-экономического, культурного и бытового характера, обеспечение социальной защиты работников.

*Оценка ситуации в отношении спроса и предложения по отдельным профессиям - функция территориальной службы занятости*.

К сожалению, данная функция выполняется службой неудовлетворительно: она лишь располагает сведениями по лицам, обратившимся в службу в поиске работы, и по предприятиям, предоставившим сведения о вакансиях. Поэтому предприятия вынуждены проводить оценку ситуации либо самостоятельно, либо воспользоваться услугами фирм.

Один из методов исследования рынка рабочей силы - анкетный опрос потенциальных исполнителей с целью выявления их профессионального уровня. Для этого используются объявления с просьбой ко всем желающим зарегистрироваться для формирования банка данных. При регистрации возможно заполнение специальных анкет, которые направляются затем в адрес исследователя (фирмы). С помощью анкет удается выявить наиболее активную часть лиц той или иной специальности, полностью или частично неудовлетворенных своей сегодняшней работой и ищущих новые сферы приложения труда.

Весьма полезным представляется построение комбинационных таблиц для выявления, например, применительно к той или иной должности взаимосвязи прежней и желаемой заработной платы, возраста и пола претендента и других факторов.

Желаемая для работника должность характеризует не только его притязания, но и понимание данной должности и круга обязанностей, соответствующих уровню своей квалификации.

Работа по анализу рынка труда профессиональных кадров должна сочетаться с организацией профориентации и профотбора по специально разработанным программам[[1]](#footnote-1).

## Сущность и источники набора персонала. Основные вопросы анкетирования и собеседования при наборе кадров

Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

*Источники привлечения кандидатов*

1. *Поиск внутри организации.* Прежде чем выйти на рынок труда с целью подбора персонала есть смысл поискать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами внутреннего подбора персонала являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора персонала с требуемыми характеристиками. Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников.

2. *Подбор с помощью сотрудников,* т.е.обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с "не формальностью" - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора персонала, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.

3. *Самопроявившиеся кандидаты.* Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поисками работы. Даже не имея потребности в их труде в настоящий момент, не стоит просто отказываться от их предложения - необходимо поддерживать базу данных на этих людей; из знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем при подборе персонала на вновь открывшуюся вакансию. Поддерживание таких баз данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

4. *Объявления в средствах массовой информации* - на телевидении, радио, в прессе, в интернете. Основное преимущество данного метода подбора персонала - широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ - объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Данный метод подбора персонала с успехом можно использовать для подбора персонала массовых профессий.

5. *Выезд в институты и другие учебные заведения.* Целесообразно использовать этот метод подбора персонала для привлечения молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, можно провести презентацию компании, организуя выступления руководства, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы заинтересовавшихся студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками. В то же время область применения данного метода ограничена (например, искать генерального директора в институт отправляться смысла не имеет).

6. *Государственные агентства занятости*. Каждое бюро по трудоустройству (центр занятости населения) имеет базу данных. Использование государственных агентств при подборе персонала дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод подбора персонала редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов.

7. *Частные (рекрутинговые) агентства по подбору персонала*. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество подбора персонала, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора[[2]](#footnote-2).

## Способы и методика проведения отбора персонала

Качество персонала определяется через отбор. Отбор персонала в условиях рынка - важный фактор, определяющий выживание и экономическое положение предприятия.

Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

*Система отбора состоит из основных этапов:*

1. Первичный отбор при подборе персонала следует начинать с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора при подборе персонала состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций. Наиболее распространенные методы первичного отбора при подборе персонала - анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.

Эта стадия завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Немаловажным для оценки сотрудника при подборе персонала является разносторонний анализ его личности на основании данных различных тестов и анкет.

*Основные вопросы анкетирования:*

Фамилия, имя, отчество.

Если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине изменяли.

Дата рождения.

Место рождения.

Адрес постоянной регистрации.

Адрес проживания.

Условия проживания (отдельная (коммунальная) квартира; один/на (с родственниками), пр).

Контактная информация: тел. (домашний, контактный), e-mail.

Гражданство (если изменяли, то укажите когда и по какой причине).

Семейное положение.

Дети (количество, возраст).

Ваши близкие родственники (жена, муж, отец, мать, братья, сестры).

Фамилия, имя, год и место рождения родственников, домашний адрес, место работы, должность.

Были ли за границей, где, когда и с какой целью?

Имеются у Вас или жены (мужа) родственники, постоянно проживающие за границей (укажите сведения о них)?

Отношение к воинской обязанности и воинское звание (военную службу записывать с указанием должности).

Наличие судимостей. Привлекались ли Вы и Ваши близкие родственники к уголовной ответственности? Если "Да", то когда и по какой статье Уголовного кодекса РФ? [[3]](#footnote-3)

2. Собеседование с сотрудниками отдела кадров. Цель собеседований в процессе подбора персонала заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требование должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д. Важно помнить, что собеседование является, двусторонним процессом - не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник, проводящий собеседование при подборе персонала, должен предоставить максимально объективную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Резкое несоответствие ценностей чревато конфликтом, болезненным как для сотрудника, так и для организации.

Результаты собеседования при подборе персонала должны быть зафиксированы документально. Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата в процессе подбора персонала.

*Основные вопросы при собеседовании, чаще всего задаваемые работодателем:*

Что вы знаете об этой работе, о нашей фирме?

Почему именно эта профессия вас интересует?

Что вы будете делать, если… (описание какой-то критической ситуации)

Опишите самого себя (как реклама товара, представьте себя в виде какой-то ценной вещи в упаковке…)

Что еще вы могли бы описать, рассказать о своем характере?

Каковы ваши сильные стороны?

Какой тип работы вам больше всего подходит? (в офисе, на улице, активная, энергоемкая, связанная с общением, ответственная, исполнительская, руководящая…)

Чем вы любите заниматься вне работы?

Какую работу вы больше всего не любите?

О каких личных достижениях в работе вы могли бы похвастаться?

Какое отношение имеет ваше образование или опыт работы к данной?

Каковы ваши главные цели в жизни?

Как вы планируете их достичь?

Какая зарплата вас удовлетворит?

В чем заключались Ваши обязанности на последнем месте работы? [[4]](#footnote-4)

3. Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятием спортом и т.д. Можно предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми. В обоих случаях в процессе подбора персонала - устной или письменной рекомендации, существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают лишь его положительные стороны.

Получить информацию о кандидате можно и обратившись непосредственно в организации, в которых он ранее работал или учился. Однако сотрудники, предоставляющие характеристики, могут быть необъективны, не достаточно хорошо знать кандидата и прочее.

4. Собеседование с линейным руководителем. Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником отдела кадров ресурсов, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по человеческим ресурсам, это интервью в процессе подбора персонала должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной, профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

Кроме того, руководитель представляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования также фиксируются руководителем в письменном виде.

5. Испытание. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по кадрам) выбирает кандидата который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. Определяется испытательный срок для сотрудника и иные важные параметры, касающиеся работы сотрудника в данной конкретной должности, которые закрепляются в соответствующих документах.

6. Решение о найме. На данном этапе отбора анализируются и сопоставляются результаты профессионального отбора претендентов на данную должность, прошедших требуемые этапы отбора. Исходя из проведенного анализа, выбирается наиболее пригодный кандидат на вакантную должность, принимается окончательное решение о его найме и оформляются необходимые документы. Прием на работу - завершающий этап подбора персонала.

## Показатели эффективности процесса отбора кадров. Затраты на поиск и отбор персонала

*Эффективность процесса поиска и отбора кадров.*

От качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и использование всех ее остальных ресурсов, поэтому ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации. Если подбор хороших кадров является удачным вложением финансовых средств, то отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения порученной им работы, будет пустой тратой денег. Для мелких и средних организаций, особенно в условиях быстро меняющейся и нестабильной среды, такая "роскошь" непозволительна.

Важнейшей предпосылкой, определяющей эффективность работы по поиску и отбору кадров, является *тесная связь* этого направления деятельности *с действующей в организации системой управления*. Кадровое планирование - это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий систематический подход к поиску и отбору кадров.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;

доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;

финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;

уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, не согласованные с руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);

уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;

частота поломок оборудования;

эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;

уровень производственного травматизма среди новых работников;

количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся. С этой целью могут использоваться *интервью, опросы, оценка эффективности работы*.

*Оценка затрат на поиск и отбор кадров.*

Затраты - это обычно одно из основных соображений при организации процесса поиска и отбора кадров. Многие руководители хорошо считают деньги, которые тратятся на поиск и отбор персонала, стараясь добиться максимальной экономии. При этом они забывают сосчитать убытки, которые может понести организация в случае неуспеха отбора: если организация не найдет подходящего кандидата, если будет нанят неподходящий кандидат или в случает отказа со стороны кандидата, который был оценен как подходящий для работы по имеющейся вакансии.

Прямые финансовые потери при ошибках отбора. В процессе поиска и отбора кадров организация может нести определенные финансовые потери. Прямые финансовые потери при ошибках отбора включают в себя следующие расходы:

потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;

ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией и, как следствие, снижение прибыли;

издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами и др.;

расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников. Эти расходы могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке;

расходы, связанные с низким качеством отбора, с заменой работников, не устраивающих организацию, то есть стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

Косвенные издержки при ошибках отбора. Косвенные издержки, связанные с отбором новых работников, часто не поддаются точной оценке. Одним из отрицательных последствий плохой организации найма и отбора является высокий уровень текучести кадров. Затраты, связанные с высокой текучестью кадров, нельзя игнорировать; это не только прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в результате возможного недовольства клиентов частой сменой кадров, и издержки в виде потерь времени руководителей на поиск и набор новых работников. Очень важная статья непрямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала работой в организации. [[5]](#footnote-5)

## Виды трудовых договоров, условия их заключения

При поступлении на работу с сотрудником заключается в письменной форме трудовой договор.

*Трудовой договор (контракт)* - это соглашение между работником и руководителем организации или учреждения, по которому трудящийся обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности и подчиняться внутреннему трудовому распорядку, а руководитель обязуется выплачивать ему заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

*Виды трудовых договоров*

На неопределенный срок;

На определенный срок не более 5 лет;

На время выполнения определенной работы;

С временным работником;

С сезонным работником.

При приеме на работу оговаривается время (дата) начала работы. Трудовые отношения продолжаются до тех пор, пока стороны или органы обладающие соответствующими полномочиями не прекратят их. В последние годы широкое распространение получили срочные трудовые договоры, которые заключались на непродолжительное время, часто на 1 год. Злоупотребления срочным трудовым договором объяснялись стремлением работодателя свободно распоряжаться рабочей силой, иметь возможность расторгнуть трудовой договор по истечении срока, не соблюдая никаких "формальностей". Ст.17 КЗоТ РФ в новой редакции ограничивает возможность установления трудовых договоров на определенный срок. Срочный трудовой договор (контракт) заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на определенный срок. Срочный договор может быть заключен, если непродолжительность (непостоянство) трудовых отношений обусловлено характером предстоящей работы. Примером такого случая является заключение срочного трудового договора с лицом, принимаемым на рабочее место женщины, находящейся в отпуске по уходу за ребенком. Похожая ситуация складывается при необходимости выполнять обязанности работника, за которым длительное время сохраняется место работы. Например, при заболевании туберкулезом работник сохраняет место работы в течение 1 года. В случае необходимости на его место может быть принят другой работник по срочному трудовому договору. Договор на время выполнения определенной работы также заключается на срок, но этот срок связан с завершением работы, а не с наступлением конкретной календарной даты. Трудовой договор о временной работе заключается на срок до 2 месяцев, а для замещения отсутствующего работника - на срок до 4 месяцев[[6]](#footnote-6).

## Показатели, элементы и факторы трудовой адаптации. Роль управления адаптацией работников

*Адаптация персонала* - приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде; совершенствования деловых и личных качеств работников. .

*Первичная адаптация* происходит при первоначальном вхождении молодого человека в постоянную трудовую деятельность. *Вторичная адаптация* происходит в двух случаях: при переходе работника на новое рабочее место со сменой или без смены профессии, а также при существенных изменениях производственной среды, ее технических, экономических или социальных элементов.

*Психофизиологическая адаптация* - процесс освоения совокупности всех условий, необходимых для работника во время труда.

*Социально-психологическая адаптация* - приспособление работника к первичному трудовому коллективу, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.

*Профессиональная адаптация* - доработка трудовых способностей работника, его профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п. Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей работника, а также формированием профессионально необходимых качеств личности.

*Факторы трудовой адаптации*

*Факторы трудовой адаптации* - это условия, влияющие на течение, сроки, темпы, и результаты этого процесса.

*Личностные факторы*, в свою очередь, можно классифицировать на социально-демографические, социально обусловленные, психологические, социологические. Такие демографические признаки, как пол, возраст, семейное положение, национальность, сами по себе не являются социальными, но оказывая значительное влияние на протекание социальных процессов.

*Возраст* - важнейший по степени влияния среди социально-демографических факторов. С ним связаны качественные характеристики работника - стаж его работы, образование, семейное положение. Как правило, период до 30 лет не дает высоких показателей адаптации, т.е. проблема адаптации работника и дальнейшей стабилизации коллектива - это прежде всего молодежная проблема.

*Семейное положение* накладывает существенный отпечаток на работника, его восприятие действительности. Наличие мужа (жены), детей делает работника представителем малой социально-психологической группы со своими интересами, нормами, вынуждает его корректировать свое поведение в соответствии со своей принадлежностью к данной группе. Отсутствие их воздействует на деятельность, поведение работника неоднозначно.

*Стаж работы* как фактор адаптации тесно связан с возрастом. Он является центральным среди других факторов, влияющих на укрепление или нарушение взаимосвязей работника и предприятия.

*Социальное происхождение* имеет существенное значение для адаптации, так как семья очень сильно влияет на профессиональные ориентации выпускников школ, на выбор сферы трудовой деятельности.

Действие *образования* как факторов адаптации таково, что на рабочих местах наименее адаптирована молодежь с более высоким уровнем образования.

*Восприятие самого себя* - это представление работника о себе. С точки зрения адаптации это представление о том, какие его способности являются наиболее ценными и важными.

Важным личностным фактором, особенно значимым для вторичной адаптации, является *готовность работника к восприятию нового.* Эта готовность определяется уровнем его образования и квалификации.

К *производственным факторам*, по существу, относятся все элементы производственной среды. Для каждой категории работников производственные факторы модифицируются в соответствии со спецификой труда данной группы.

Специфическим фактором адаптации *являются формы организации труда.* В условиях бригадной организации труда уровень адаптации рабочих, как правило, выше, чем при индивидуальной организации.

На адаптацию работников к меняющимся условиям производства влияет существующая на предприятиях система *внедрения новшеств*.

Как и личностные факторы, производственные факторы по-разному действуют на различные аспекты адаптации[[7]](#footnote-7).

*Управление трудовой адаптацией работников*

*"*Управление процессом адаптации - это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п. Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией.

Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников.

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 профессии, т.к они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Особенность управления адаптацией заключается в том, что роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) при определенных условиях работы наиболее сложной проблемой может быть, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других - социально-психологическая.

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.

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.

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условии труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места).

Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека. Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе.

Одним из способов эффективного управления процессом адаптации является создание специализированных служб адаптации кадров.

## Заключение

Актуальным на сегодня остается вопрос укрепления кадрового потенциала организаций в организационных, управленческих, правовых, образовательных, материальных и других аспектах.

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом в, том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Если говорить кратко, то задача службы персонала сегодня состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников.

Кадры решают все. Это не теорема, которую требуется доказывать, скорее это аксиома для любого руководителя, или для почти любого. Если кадры решают все, следовательно, от отношения руководителя к подбору персонала, к самому этому персоналу зависит эффективность деятельности его организации.

## Список использованной литературы

1. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие. М.: ИТК "Дашков и К", 2008
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2006. - 312 с.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити, 2003, - 560с.
4. СПС "КонсультантПлюс: Высшая школа", 2004-2010
5. www.ukrlib. boom.ru
6. http://www.cfin.ru/management/people
7. http://www.midural.ru
8. www.job.ru
9. www.hh.ru

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. -3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2006 [↑](#footnote-ref-1)
2. www.job.ru [↑](#footnote-ref-2)
3. www.hh.ru [↑](#footnote-ref-3)
4. www. midural.ru [↑](#footnote-ref-4)
5. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. – М.: Высшая школа, 2007 [↑](#footnote-ref-5)
6. Трудовой кодекс РФ [↑](#footnote-ref-6)
7. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие. М.: ИТК «Дашков и К», 2008 [↑](#footnote-ref-7)