**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Введение ………………...……………………….………...…...…..….. | 3 |
| 2. Структура трудовой адаптации …………………………………...….. | 4 |
| 3. Факторы трудовой адаптации персонала …………………………… | 5 |
| 4. Цели и этапы адаптации ………………………………………………. | 11 |
| 4.1 Этапы процесса адаптации …………………………………………... | 13 |
| 5. Эмоции и психологический климат в организации …………………. | 18 |
| 6. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала …….….. | 19 |
| 7.Управление профориентацией и адаптацией персонала.………….… | 26 |
| 8. Заключение …………………………………………..……………….... | 34 |
| 9. Список литературы ……………………………………………...…….. | 35 |

**1. Введение**

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребностей организаций в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Адаптация означает включение личности в новую для неё предметно-вещевую и социальную среду.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных трудовых отношений, занимая в ней несколько позиций. Поступая на предприятие, человек имеет определённые цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения. В соответствии с ними работник предъявляет и требования к организации: к условиям труда, оплате, содержанию, возможностям роста, социальной среде.

Организация предъявляет требования к образованию, квалификации, производительности, дисциплине, умению работать в коллективе, готовности положительно воспринимать имеющиеся условия производства. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, протекает процесс адаптации.

Принято выделить первичную и вторичную адаптацию. Первичная имеет место при первоначальном вхождении молодого человека в настоящую трудовую деятельность. Вторичная происходит в двух случаях: при переходе работника на новое рабочее место, со сменой или без смены профессии, а также при существенных изменениях производственной среды, её технических, экономических или социальных элементов.

**2. Структура трудовой адаптации**

Трудовая адаптация имеет сложную структуру. В ней выделяют психофизиологический, социально-психологический и профессиональный аспекты.

Психофизический аспект трудовой адаптации связан с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда. Основным объективным показателем динамики этого процесса является степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время смены, а субъективными – оценка работником самочувствия, условий труда, его тяжести.

Социально-психологический аспект адаптации на производстве связан с включением работника в систему взаимоотношений коллектива, освоением его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа. Динамику этого процесса определяют личностные свойства работника, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень притязаний, степень совпадения культур прежнего и нового коллективов. Способствует ускорению адаптации грамотное руководство, заботящееся о сплочении коллектива и знающее, как этого добиться.

Профессиональный аспект заключается в овладении умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, требуемых новым рабочим местом, таких как ответственность, деловитость, внимательность. Работник должен приобрести и контекстуальные навыки, определяемые особенностями организации и разделения труда, применяемым оборудованием и технологией. Объективными факторами успешности и скорости профессиональной адаптации могут служить имеющаяся у работника квалификация, образование и опыт, а субъективными – отношение его к профессии, ожидания, связанные с новым рабочим местом. Важную роль играет и политика предприятия в вопросах управления персоналом, наличие программ и механизмов, обеспечивающих поддержку новичку, например наставничество.

**3. Факторы трудовой адаптации персонала**

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

Процесс адаптации – двухсторонний процесс, в который вовлечены личность и та производственная среда, в которую она включается, все факторы адаптации могут быть разделены на две группы: личностные и производственные.

Личностные факторы, в свою очередь, классифицируются на:

Социально-демографические:

1. Стаж, возраст.
2. Образование.
3. Квалификация.
4. Социальное происхождение.

Психологические:

1. Уровень притязаний.
2. Восприятие самого себя.

Социологические:

1. Степень профессионального интереса.
2. Степень заинтересованности в собственном заработке.
3. Наличие установки на продолжение образования.
4. Знание производственных перспектив.

Такие демографические признаки, как пол, возраст, семейное положение, национальность, сами по себе не являются социальными, но, оказывая значительное влияние на протекание социальных процессов, приобретают социальное значение, находятся во взаимосвязи и взаимозависимости с процессом адаптации.

Активно отражается на адаптации 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-ти 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. С одной стороны, он может больше отдаваться профессиональной и общественной деятельности. С другой – он лишен необходимых компонентов жизненного равновесия, что снижает общую удовлетворенность жизнедеятельностью. Все это, в свою очередь, способно и отрицательно влиять на его профессиональную и общественную деятельность. Так, исследование адаптации молодых специалистов показало более успешную профессиональную адаптацию среди женатых и замужних. У несемейных молодых специалистов успешнее проходит социально-психологическая адаптация.

Стаж работыкак фактор адаптации тесно связан с возрастом. Он является центральным среди других факторов, влияющих на укрепление или нарушение взаимосвязей работника и предприятия. В социологии труда принято изучать влияние трех видов стажа: общего, работы на данном предприятии, по данной профессии. Выделяют иногда стаж работы в данном коллективе.

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 фактора адаптации таково, что на рабочих местах наименее адаптирована молодежь с более высоким уровнем образования. Разрешить это противоречие можно ориентированием молодежи на техническое творчество, творчество в труде. Иначе происходит поиск более интересной, соответствующей образованию работы, переход на другое предприятие.

Чем выше уровень притязаний, тем труднее идет адаптация. Уровень притязаний является производным от образования, социального происхождения.

Восприятие самого себя – это представление работника о себе. С точки зрения адаптации это представление о том, какие его способности являются наиболее ценными и важными (добросовестность, ум, опыт, знания и т.д.). Результаты одного исследования свидетельствуют о том, что среди рабочих успешнее адаптируются те, кто считает наиболее ценной своей способностью опыт, затем те, кто ценит в себе ум и знания, и менее адаптированы те, кто считает основными своими способностями добросовестность, аккуратность в работе, умение работать быстро и организаторские способности.

Важным личностным фактором, особенно значимым для вторичной адаптации, является готовность работника к восприятию нового*.* Эта готовность определяется уровнем его образования и квалификации. Она связана с направленностью системы образования на формирование у человека умения самостоятельно получать знания, потребности в их постоянном пополнении.

К производственным факторам*,* относятся все элементы производственной среды. Для каждой категории работников производственные факторы модифицируются в соответствии со спецификой труда данной группы. Так, для рабочих имеет особое значение состояние оборудования, формы организации труда. Для ИТР и служащих организация их труда выражается в форме выдачи задания, периодичности выдачи заданий, в соответствии работы должностным инструкциям.

Производственные

1. Содержание трудовой деятельности.
2. Условия труда и правила внутреннего распорядка, организация труда, руководство.
3. Возможность повышения квалификации, участия в обсуждении принимаемых решений.
4. Виды и способы передвижения на работу, продолжительность передвижения на работу.
5. Заработная плата.
6. Психологический климат в коллективе.

Специфическим фактором адаптации являются формы организации труда. Как показали результаты наших и ряда других исследований, в условиях бригадной организации труда уровень адаптации рабочих, как правило, выше, чем при индивидуальной организации. Более того, бригадная организация труда усиливает действие и других факторов адаптации, а также расширяет их круг по сравнению с индивидуальной, где действует меньшее число факторов. Развитие бригад является предпосылкой для более успешной адаптации молодых рабочих.

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. Для одних аспектов наиболее значимы одни факторы, для других – другие. Причем сам набор значимых факторов для одних аспектов больший, для других – меньший.

На степень трудовой адаптации работников воздействуют различные факторы, связанные с фактическим состоянием элементов общественного труда и с уровнем требований работающих к этим элементам.

Грамотная, основанная на чётком представлении о требуемых и предъявляемых качествах работников профориентационная и адаптационная деятельность службы управления персоналом способствует прохождению социально-психологического этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями. Определены факторы экономической и социальной эффективности мероприятий по адаптации работников. Они связаны с отрицательными последствиями стихийной адаптации. Немецкие специалисты установили, что вероятность несчастного случая на производстве у новичков намного выше, чем у опытных рабочих. Это показано на рис 1. А несчастный случай имеет значительные материальные и социальные последствия.

%

1

3

2

4

Время работы, мес.

Рис. 1.Частота несчастных случаев среди новых сотрудников (по Э. Цандеру)

Кроме этого фактора, исследования показали, что новички чаще опытных работников увольняются с предприятий: наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полугода (рис. 2).

Отрицательные факторы излишней текучести персонала, солидную долю в которой занимают новички, у которых возникли проблемы в период адаптации. Эти факторы показаны на рис. 3.

На скорость и эффективность трудовой адаптации влияет ряд организационно-экономических и социальных факторов, являющихся объективными по отношению к работнику, это:

• неблагоприятные условия труда;

• монотонность;

• чрезмерная интенсивность труда;

• нечёткость распределения прав и обязанностей между работниками;

• несбалансированность прав и обязанностей;

• завышенные нормы времени, выработки, обслуживания, управляемости;

• нерациональность структуры управления;

• несоответствие квалификации работника требованиям рабочего места;

• необеспеченность труда ресурсами;

• несовершенство системы оплаты труда и стимулирования;

• нарушение принципа справедливости и другие.

Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от:

* степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах);
* их направленность на взаимную адаптацию;
* степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения;
* наличия системы помощи в адаптации.

%

3

6

12

Время работы, мес.

Рис. 2. Удельный вес уволенных (по Э. Цандеру)

Отрицательные факторы текучести

экономические

технологические

социальные

рост издержек, снижение производительности труда

повышение износа техники, перегрузки на отдельных рабочих местах

рост травматизма, перегрузки у руководителей, недовольство, недоверие, попытки увольнения, разлад в коллективе

Рис. 3. Отрицательные факторы текучести кадров

**4. Цели и этапы адаптации**

Адаптация – процесс активного приспособления человека к новой среде. Это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью организации и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой корпоративной культуры. В управлении персоналом большое значение имеет и адаптация сотрудника при его выходе из организации. Этап вывода из должности не менее важен, чем этап ввода в должность, но отработан гораздо хуже. Количество «входящих» сотрудников в стабильной организации (именно для стабильных и находящихся во второй половине жизненного цикла организаций проблемы персонала особенно остры) примерно совпадает с количеством сотрудников «выходящих». Поэтому существуют специальные мероприятия (place-making, out-placing) для того, чтобы снизить отрицательные последствия этого неизбежного процесса. Заметим, что проблемы, возникающие у сотрудников при выводе из должности, затрагивают не только их, но и других работников. Фактически одна из задач системы пожизненного найма, практикуемая в Японии, Гарвардском университете, IBM и ряде преуспевающих компаний, - демпфировать негативные последствия вывода персонала из должности. Но это дорогой способ решения проблемы.

Планирование сокращения или высвобождения персонала призвано определить:

* кого следует сократить, где и когда;
* шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращённым работникам найти новую работу;
* политику объявления о сокращениях и выплаты выходных пособий;
* программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана. Штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации. Причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:

* по инициативе работника, т.е. по собственному желанию;
* по инициативе работодателя или администрации;
* в связи с выходом на пенсию.

Результаты исследований показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала.

Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приёма на работу в условиях ухода людей на пенсию являются средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Степень социальной напряжённости при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счёт использования альтернативных решений. В качестве альтернативы сокращению штатов принято рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т.д.), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию.

Но в основном процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается новой организационной культурой, отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. Специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы. Целесообразно выделить этот процесс среди других функций управления персонала, возложив его контроль на конкретного подготовленного сотрудника.

Удачное вхождение новых сотрудников в жизнь организации может существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников.

Информация о том, как организован в подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать руководителю о степени развития коллектива, уровне его сплочённости и внутренней интеграции.

**4.1 Этапы процесса адаптации**

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этом случае в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.

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

Как правило, программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определённым оборудованием).

Часто в ходе проведения общей программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

* общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и её потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях;
* 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;
* оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных;
* дополнительные льготы: страхование, учёт стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжёлых 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;
* 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;
* 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;
* служба сбыта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей;
* экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Затем может быть проведена специальная программа, осуществляемая в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришёл новичок, либо собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

* функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения;
* 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);
* требуемая отчётность: виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями;
* 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;
* представление сотрудников подразделения.

3. Действенная адаптация заключается в собственно приспособлении новичка к своему статусу, что в значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношениями с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. Функционированием завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенного если в организацию привлекается большое количество персонала.

Особо следует обговорить роль непосредственного руководителя в осуществлении программы адаптации новичка. Именно руководитель является для сотрудников воплощением корпоративной культуры, по особенностям его поведениям подчинённые проясняют для себя те ценности, нормы и правила поведения, которые характерны для конкретной организации. Поэтому именно оценка руководителем работы новичка в первый период является тем механизмом обратной связи, который позволит сотруднику начать для себя процесс «инвентаризации» корпоративный ценностей. Очень важно, чтобы руководитель пояснил новому сотруднику правила распорядка, схемы оценки труда, порядок внутриорганизационной коммуникации, принципы организации работы и другие параметры, которые важны для того, чтобы новый человек не чувствовал себя дискомфортно из-за их нарушения. Целесообразно проводить собеседования с новичком в течение первой недели и по окончании одного месяца работы, чтобы проанализировать возникшие проблемы. Предложить несколько вариантов разрешения трудных ситуаций, которые бы помогли ему понять специфику организации.

**5. Эмоции и психологический климат в организации**

Большое значение приобретает сегодня контроль эмоциональной обстановке в организации. Изменения в содержании труда привели к заметному росту эмоциональной нагрузки на персонал. Это не только ставит под угрозу человеческий капитал организации в стратегическом плане, но и снижает привлекательность рабочих мест и, главное, производительность труда. Поэтому контроль эмоционального состояния и меры по его управлению входят в функции службы персонала.

Эмоции (слово «эмоция» происходит от того же корня, что и слово «мотив», поэтому говорить о трудовой мотивации без учёта эмоций неверно) тесно связаны с информацией, которую мы получаем из окружающего мира. Обычно эмоция возникает из-за неожиданности события, к которому мы не успели подготовиться – не могли собрать всю информацию, необходимую для адекватной реакции. Всё это случаи, способные вызвать активацию организма и мобилизовать все способности для быстрого приёма дальнейших сигналов, что позволит реагировать наилучшим образом.

Эмоция не возникает, если мы встречаем данную ситуацию с достаточным запасом нужных сведений. Зависимость возникновения или невозникновения эмоции от количества информации, которой располагает субъект, можно было бы выразить следующим образом:

Эмоция = Необходимая информация – Имеющаяся информация.

Эта формула позволяет понять, что отрицательные эмоции возникают, когда субъект располагает недостаточным количеством информации, а положительные – когда информация оказывается в избытке.

Боязнь будет существовать до тех пор, пока число рациональных сигналов (уверенность в отсутствии опасности и т.д.) не достигнет, а потом и не превзойдёт количество необходимых сигналов после первых опытов, проведённых самими студентами.

Отрицательные эмоции возникают чаще всего из-за неприятной информации и особенно при недостаточной информации; что касается положительных эмоций, то они возникают при получении достаточной информации, особенно тогда, когда она оказалась лучше ожидаемой.

Из-за постоянного несоответствия действительности текущим потребностям живые существа отдают предпочтения тем ситуациям, в которых, судя по имеющийся информации, удовлетворение потребности наиболее вероятно. Кроме того, необходимо отметить, что положительная эмоция чаще возникает от уверенности в том, что потребность может быть удовлетворена, чем от самого её удовлетворения. Действительно, стоит только удовлетворить потребность, как эмоция быстро забывается.

**6. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала**

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что в конечном счёте ведёт к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Есть ещё одна важная задача профориентации – содействие быстрым структурным сдвигам в занятости. В настоящее время многоукладная экономика предоставляет работникам с разными способностями и интересами возможность найти место на трудовом поприще. В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учётом мотивационного механизма выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест в приоритетных для общества областях.

Сложились следующие формы профориентационной работы:

* *профессиональное обучение* – начальная профессиональная подготовка школьников по основам различной профессиональной деятельности;
* *профессиональная информация* – система мер по ознакомлению ищущих работу с ситуацией на рынке труда. Перспективами развития видов деятельности, характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала;
* *профессиональная консультация* – оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путём изучения личности обратившегося за консультацией человека в целях выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переподготовки;
* *профотбор* – часть процесса найма персонала, включающая систему методов и приёмов проведения медицинского обследования, психофизиологической диагностики личности в целях выбора из группы работников кандидатов на определённую должность, кто при прочих равных условиях способен наилучшим образом выполнять конкретные трудовые функции. Формы профотбора:

подбор – выбор из нескольких работников, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям кандидата на должность;

профессиональный набор – массовое назначение или выборы на должность специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и профотбор;

выдвижение – назначение работника, работающего в данном коллективе, на новую, более высокую должность;

ротация – назначение, при котором место работы меняется в соответствии с принципом: «Нужному работнику – нужное место». В этом случае формируется специалист с квалификацией широкого профиля.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является трудовая адаптация.

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную.

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определённой профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. Виды адаптации и факторы, на неё влияющие, приведены на рис. 4.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

* уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает своё рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
* снижение степени озабоченности и неопределённости у новых работников;
* сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
* экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
* развитие позитивного отношения к работе, удовлетворённости работой.

В отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение трёх важнейших проблем:

* структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
* организации технологии процесса адаптации;
* организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может происходить по следующим направлениям.

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

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

3. Развитие наставничества.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются организация: семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; специальных курсов подготовки наставников; использования метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовки замены при ротации кадров; проведения в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей её уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Дадим краткую характеристику опыта профориентации и адаптации персонала.

Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда. Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удаётся плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании профориентационной деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка. За многие годы в нашей стране накоплен определённый опыт в области профориентации и адаптации. В условиях экстенсивного развития, наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства специалистов и рабочих.

Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки. Службы профориентации, которые действовали в отдельных школах, на крупных предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты. В результате лишь 15-20% выпускников школ выбирали профессию, связанную с полученными в школе навыками.

Как показывает опыт отечественных организаций, в нашей стране недостаточно внимая уделяется проблеме профориентации и адаптации. Главной задачей профориентационной работы и адаптации должно стать преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией. Ведь организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников.

Характер и содержание труда в данной профессии

Уровень организации и условия труда

Организационная структура организации

Нормы взаимоотношений в коллективе

Система организации труда

Профессиональная структура коллектива

Размеры заработной платы

Состояние производственной и технологической дисциплины

Степень готовности рабочего места к трудовому процессу

Правила трудового распорядка

Внепроизводственная адаптация

Адаптация к бытовым условиям

Адаптация к внепроизводственному общению с коллегами

Адаптация в период отдыха

Способы распределения и возможности получения жилья, мест в детском саду и т.д.

Формы общения в нерабочее время

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

Адаптация

Производственная адаптация

Профессиональная

Психофизиологическая

Социально-психологическая

Организационно-административная

Экономическая

Санитарно-гигиеническая

Виды адаптации

Факторы, влияющие на адаптацию

Рис. 4. Виды адаптации и факторы, на неё влияющие

Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства. Одной из задач профориентационной работы и адаптации является установление взаимодействия между общеобразовательными школами, учреждениями профессиональной подготовки и предприятиями, которые, в свою очередь, должны иметь возможность оперативно выявлять ресурсы рабочей силы необходимой квалификации и удовлетворять потребности в кадрах. В этой связи целесообразно развивать комплексы трёх типов: комплексы региональной направленности, ориентированные на регионы или группу организаций региона; комплексы отраслевой направленности, создаваемые при базовых организациях отраслей; местные комплексы в организациях, заключающих договоры о прямых связях со специальными учебными заведениями.

**7. Управление профориентацией и адаптацией персонала в компании ОАО «Газпромнефть-ОНПЗ»**

В компании «ОАО Газпромнефть-ОНПЗ» уделяется большое внимание к процессу адаптации молодых работников.

Вопросами адаптации на «ОАО Газпромнефть-ОНПЗ» (помимо подразделения по управлению персоналом) занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель – сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Проведение процессов как первичной, так и вторичной адаптации не отличается большими особенностями, то есть все мероприятия похожи друг на друга и выглядят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приёме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, проводит знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, ещё в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у него возникают, его успехами, и даёт систематическую оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится.

Наставничество – это специально формируемый и организационно оформленный процесс общения между рабочим-наставником и его подшефным – молодым рабочим. Функции наставничества – обучение профессиональному мастерству, передача норм и ценностей данного коллектива новым его членам, нравственное воспитание молодого поколения. Наставничество осуществляется в разных формах. Это и коллективное шефство бригады над отдельными молодыми рабочими или индивидуальное шефство кадровых рабочих над ними, и шефство кадровых рабочих над группой новичков. Для развития этого процесса необходимо установить единый для всех предприятий статус наставников, более четко определить их функции, обучать наставников методам индивидуальной работы с подшефными. После прохождения курса адаптации в компании «ОАО Газпромнефть-ОНПЗ», наставник и молодой работник предоставляет в отдел кадров заполненный бланк с индивидуальными вопросами (если за молодым работником был закреплён наставник). Наставник оценивает, как новый работник влился в коллектив, адаптировался, прошёл обучение и оценивает его. В свою очередь молодой работник в ответах на данные ему вопросы оценивает качество наставничества и даёт свою характеристику.

При организации научно обоснованной системы управления профориентацией и адаптацией исходят из целей и задач организации (рис. 5).

Для достижения этих целей в организации «ОАО Газпромнефть-ОНПЗ» имеется подразделение по управлению персоналом специалистов. Штат этого подразделения состоит из двух человек: профконсультанта (профессиональная ориентация) и менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители.

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

Управление профориентацией и адаптацией персонала организации

Управление профориентацией и адаптацией персонала организации

Управление профориентацией и адаптацией персонала организации

Развитие психологического и мотивационного подходов к выбору профессии

Формирование конкурентоспособной квалификации работников

Профотбор

Профконсультация

Профобучение

Профинформация

Развитие положительного отношения к новой профессии

Экономия времени непосредственного руководителя и работников подразделения

Сокращение периода привыкания новых работников к профессии

Уменьшение стартовых социально-психологических и материальных издержек у новых работников

Рис. 5. Цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала в организации

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией выполняет следующие функции:

* изучает и прогнозирует конъюнктуру рынка труда, проводить мероприятия по адаптации к нему, осуществляет соответствующую переструктуризацию кадрового потенциала;
* участвует в найме и отборе персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, организовывает тестирование и интервьюирование работников в целях их лучшей профориентации;
* участвует в расстановке кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, проведении ротации и внутрипроизводственных перемещений кадров, формировании стабильного трудового коллектива;
* участвует в отборе лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;
* организовывает взаимодействие с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

Важнейшие направления деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала в организации приведены на рис. 6.

В обязанности профконсультанта входит:

1. Профессиональная консультация для работников организации.
2. Сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка, престижности профессии.
3. Участие в найме и отборе персонала.
4. Организация (совместно с администрацией школ) работы по профориентации школьников.
5. Налаживание связей с ПТУ.
6. Организация оборудования кабинета профориентации в организации.
7. Оказание помощи ПТУ и школам по оборудованию тематических стендов профориентации.
8. Организация разработки профессиограмм.
9. Организация тематических вечеров для школьников.
10. Проведение в школах лекций, семинаров с приглашением рабочих, руководителей, специалистов управления организации.
11. Организация в школах выставок литературы о выборе профессии.
12. Проведение группового обследования профессиональной направленности школьников.
13. Организация лектория для родителей школьников по вопросам профориентации.
14. Проведение в организации дня открытых дверей.

В обязанности менеджера по персоналу входят:

1. Организация ознакомления с организацией: характеристика; условия найма; оплата труда.
2. Представление работника руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению.
3. Организация экскурсии по рабочим местам.
4. Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем).
5. Организация обучения (совместно с отделом обучения).
6. Введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Для новых работников в организации «ОАО Газпромнефть-ОНПЗ» организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации: выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

Рис. 6. Направления деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала в организации

Профориентация (профконсультант)

Профессиональная консультация

Профессиональная информация

Психологическая поддержка

Профессиональный отбор

Работники организации и учащаяся молодёжь

Работники: занятые трудо- вой деятель-ностью, пред-полагаемые к высвобождению, вновь при-нимаемые на работу

Адаптация (менеджер по персоналу)

Санитарно-гигиеническая

Экономическая

Организационно-административная

Психофизио-логическая

Профессиональная

Социально-психологическая

Новые, молодые работники без практического опыта, вновь прибывшие в организацию

Работники, работающие в организации и имеющие профессиональн-ый опыт

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией персонала

В работе по проведению адаптации новых работников в организации «ОАО Газпромнефть-ОНПЗ» менеджер по персоналу использует специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы.

1. Общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и её потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения.
2. Оплата труда в организации.
3. Дополнительные льготы, виды страхования. Выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.
4. Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи.
5. Отношения работников с профсоюзами; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания.
6. Служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Эту программу в организации «ОАО Газпромнефть-ОНПЗ» проводят линейные руководители или наставники. Эта программа включает в себя следующие вопросы.

1. Функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями.
2. Обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы.
3. Правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.
4. Осмотр подразделения: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи.
5. Представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые ещё не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности в чём-то схожи с потребностями молодых работников, но им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

**8. Заключение**

Компания «ОАО Газпромнефть-ОНПЗ», как писалось выше, уделяет огромное внимание адаптации работников, причём с самого раннего периода.

Компания сама себе готовит рабочие кадры (воспитывает, стимулирует к повышению знаний и квалификации, обучает). Отбор и адаптация кадров начинается ещё со «студенческой скамьи» (Омский государственный промышленно-экономический колледж, Омский государственный технический университет), стимулирует студентов к глубокому изучению и к повышению знания (повышенная стипендия, премия имени И.Д. Лицкевича), устраивает экскурсии по территории завода, по музею, где рассказывается история завода от самого его основания и до нынешнего времени. Ведь чем быстрее работник адаптируется на рабочем месте, тем быстрее он начнёт выполнять свои обязанности в полном объёме, а значит, предприятие получит большую прибыль и качественную продукцию, снизится текучесть кадров среди новых работников. Из всех имеющихся у нас в Омске нефтеперерабатывающих заводов «ОАО Газпромнефть-ОНПЗ» уделяет самое большое внимание к адаптации работников, поэтому процесс адаптации персонала происходит очень быстро.

**9. Список литературы**

1. Организационное поведение и управление персоналом, В.А. Спивак. М.: ПИТЕР, 2001.

2. Управление персоналом, Д.А. Аширов. М.: ПРОСПЕКТ, 2007.

3. Основы управления персоналом, А.Я. Кабанов. М.: ИНФРА-М, 2006.

4. Управление персоналом организации, А.Я. Кабанов, И.Б. Дуракова. М.: ИНФРА-М, 2005.

5. Управление персоналом организации, А.Я. Кабанов, И.Б. Дуракова. М.: ЭКЗАМЕТ, 2005.

6. Управление персоналом организации, под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2006.

7. Управление персоналом, Т.Ю. Базаров. М.: Академия, 2006.

8. Управление, нацеленное на результаты, Даккер. М.:1994.

9. Основы кадрового менеджмента, Травин В. А., Дятлов. М.: Дело, 1995.