Разработка эффективной системы управления адаптацией персонала в организации (предприятии).Оглавление

Введение…………………………………………………………………………...4

1. Теоретические аспекты адаптации персонала………………………………..6

1.1 Сущность, понятие и задачи адаптации персонала…………………………6

1.2 Управление адаптацией персонала в организации……………………..…12

1.3 Планирование и разработка программы адаптации…………………….…16

2. Анализ адаптации персонала в ООО ДЦ «Горизонт»…………………..….20

2.1 Организационно-кадровая характеристика ООО ДЦ «Горизонт»……….20

2.2 Анализ управления адаптацией персонала в ООО ДЦ «Горизонт»……...25

2.3 Разработка программы адаптации персонала в ООО ДЦ «Горизонт»…...28

Заключение……………………………………………………………………….35

Список использованных источников и литературы…………….……………..37

Приложение………………………………………………………………………39

Введение

В сегодняшнем обществе довольно резко возникает проблема о создании безупречного профессионального состава в учреждениях. На первое место встает проблема о выборе персонала, потому как сотрудники это основная значимость каждый фирмы. Огромную значимость в розыске и удержании значимых сотрудников представляет деятельность отделения сотрудников согласно приспособлениям персонала.

В совокупном значении адаптирование предполагает собою процедуру адаптации сотрудника к обстоятельствам наружной и внутренней сферы.

Адаптирование представляется важным звеном маркетинга сотрудников. Тем не менее вплоть до этих времен в Рф данному ходу уделяется мало интереса. Во многих фирмах отсутствует понятие адаптации. Особенно это касается фирм, возникших как бывшие государственные корпорации, а также различных индустриальных предприятий. Невзирая в прекрасный иностранный навык, отечественные компании весьма трудно получают такие перемены Впрочем, в последние годы наметились тенденции к популяризации HR-работ в организации, а значит, будут все больше применяться технологии адаптации персонала.

Квалифицированная стратегия адаптации в компании дает возможностьуменьшить непостоянность сотрудников, сдержать в должности молодых людей, никак не обладающих навыка деятельности, улучшить связь и создать профессиональный запас. Всегда это следует с целью увеличения производительности деятельность в абсолютно всех степенях: индивидуальных, массовых и учреждения в целом.

Кроме того, управление адаптацией позволяет снизить затраты времени на обучение нового сотрудника и превращение его в профессионала.

Адаптация обусловлена не только социальной стороной, как это чаще всего подразумевается. Следует помнить и о таких аспектах, как психофизические реакции организма на изменения во внешней среде, освоение нового вида деятельности, ориентация в пространственно-географическом окружении. Кроме того, новому работнику предстоит адаптироваться к требованиям организации, ее обычаям, правилам и устоям.

Теоретической базой исследования процесса адаптации являются работы отечественных авторов.

Целью исследования является разработка программы адаптации для персонала ООО ДЦ «Горизонт».

Задачами исследования являются:

раскрыть понятие «адаптация» и его сущность;

изучить виды и направления адаптации;

охарактеризовать особенности управления адаптацией;

выявить особенности управления кадрами в ООО ДЦ «Горизонт».;

разработать программу адаптации персонала ООО ДЦ «Горизонт»..

Объектом исследования является ООО ДЦ «Горизонт»., а предметом исследования – процесс адаптации персонала.

Используемые в работе методы: анализ, синтез, наблюдение, сравнение.

Информационной базой исследования являются организационные документы предприятия, материалы наблюдения, профессиональные сайты для специалистов кадровых отделов, сайт ООО ДЦ «Горизонт»..

**1.** Теоретические аспекты адаптации персонала

**1.1** Сущность, понятие и задачи адаптации персонала

Для полного понимания сущности адаптации, необходимо дать определение самого понятия.

Адаптация – это подключение нового сотрудника к рабочему процессу.

В общем смысле адаптацией является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности, причем этой реакцией можно целенаправленно управлять [18, с.26].

А также: это процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях (Эдгар Штейн).

В большинстве случаев результат адаптации представляет собой некую середину между полюсами: новый сотрудник и работать начинает, и в коллектив в целом вписывается, но только трудится не с полной, ожидаемой при найме, отдачей, среди коллег у него появляются как друзья, так и враги, да и в деловой коммуникации случаются сбои [9, с. 167].

Адаптация имеет две стороны:

1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация).

2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде [18, с. 42].

Различают четыре вида адаптации:

1. Психофизиологическая – приспособление человека к непривычным условиям, режиму труда и отдыха на месте работы.

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет. Она протекает быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, а также от характеристики самих этих условий. Тем не менее большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

1. Социально-психологическая – вхождение в трудовой коллектив, овладение ценностями корпоративной культуры.

Она может быть связана с немалыми трудностями (обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой препятствий; переоценка значения теоретических знаний и инструкций и недооценка важности живого человеческого общения, практического опыта и проч.).

3. Социально-организационная – привыкание сотрудника к новым условиям, включающим административно-правовые, социально-экономические, управленческие аспекты.

4. Профессиональная – активное освоение работником операций, движений в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда.

Способность человека к адаптации определяется возможностью предвидеть основные негативные факторы, с которыми он может столкнуться, и умением быстро на них реагировать [18, с. 43].

Принято различать адаптацию первичную (для лиц, не имеющих трудового опыта), и вторичную (для опытных работников), обычно протекающую быстрее и не требующую особой помощи со стороны руководителя.

Классификация адаптации:

По отношениям субъект-объект:

активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

пассивная — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

По воздействию на работника:

прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;

регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

По уровню:

1. первичная;
2. вторичная.

Также можно выделить еще два вида адаптации:

адаптация работника в новой должности, адаптация работника к понижению в должности.

По направлениям:

1. производственная;
2. непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы (Приложение В).

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 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 этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Оказываясь в новой организации, новичок попадает в незнакомую для него ситуацию, поскольку он еще не знаком со структурой, внешней средой и персоналом нового места работы. В таком случае адаптация предполагает знакомство с производством организации, а также включение новичка в коммуникационные сети, знакомство с персоналом и нормами поведения, присущими данному предприятию.

Этап 2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация.

Суть этого этапа заключается в приспособлении новичка к своему статусу и обусловливается его вхождением в межличностные отношения с коллегами. На этом этапе важно дать новичку возможность принять активное участие в делах организации, применяя знания, полученные о предприятии. Для персонала важно на этом этапе оказывать поддержку новичку и оценивать деятельность.

Этап 4. Функционирование.

Функционирование является последним этапом в процессе адаптации, ему свойственно постепенное преодоление проблем и начала периода стабильной работы. В случае неконтролируемого процесса адаптации этот этап наступает через год работы. Но если процесс адаптации регулировать, то можно добиться сокращения перехода к этому этапу до 2-3х месяцев. Что будет выгодно как предприятию, так и самому работнику.

Успех адаптации обусловлен:

- высоким исходным уровнем опыта, знаний и навыков;

- интересом к организации и новой работе, наличием перспективы;

- обладанием необходимыми волевыми и психологическими качествами (упорством, хладнокровием, терпением и т. П.);

- своевременной помощью окружающих, прежде всего руководителя;

- умением предвидеть трудности и своевременно реагировать на неожиданные ситуации и проч.

Признаками успешной адаптации являются:

- овладение необходимыми профессиональными знаниями и навыками;

- появление интереса к организации и работе, которая начинает играть все более значительную роль в жизни, и ощущения связи с профессией, удовлетворенность;

- неукоснительное выполнение требований трудовой дисциплины;

- стремление к совершенствованию;

-хорошие взаимоотношения в коллективе, ощущение психологического комфорта.

В то же время адаптация связана с немалыми трудностями:

- предубеждение и негативное отношение на первых порах окружающих (особенно руководителя);

- необходимость выполнения новых обязанностей, часто в непривычных условиях (при отсутствии необходимого опыта и навыков и непригодности многих прежних), поэтому значительная подверженность стрессам;

- несоответствие представлений и реальности (неудовлетворенность возможностями организации, обманутые ожидания и т. П.);

- безразличное отношение нового коллектива;

- сложность разрыва прежних связей и привыкания к новым нормам.

Адаптация человека к должности и организации предполагает [8, с. 40]:

* максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
* привыкание к коллективу, компании, ее неофициальной структуре;
* освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
* уменьшение стартовых издержек фирмы;
* снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
* сокращение текучести кадров;
* экономия времени непосредственного руководителя и сослуживцев;
* развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой.

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 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.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение степени озабоченности и неопределенности 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, удовлетворенности работой.

Механизм управления процессом адаптации предусматривает решение трех важнейших проблем:

Структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией.

Организации технологии процесса адаптации.

Организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Помимо адаптации человека к работе сегодня необходимо и обратное – адаптация работы к человеку, что предполагает [18, с. 50]:

организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики;

гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени в соответствии с индивидуальными особенностями людей;

построение структуры организации (подразделения), распределение трудовых функций и конкретных заданий, исходя из личных способностей работников;

индивидуализацию системы стимулирования.

Таким образом, адаптация представляет собой достаточно длительный и трудоемкий процесс сближения нового человека и организации. Основными результатами этого процесса являются сокращение издержек (меньшие затраты на адаптацию, чем на поиск новых сотрудников), сокращение текучести кадров (которое выражается в быстром нахождении общих интересов между организацией и работником) и экономия времени.

**1.2** Управление адаптацией персонала в организации

Управление процессом адаптации — это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. П.

Для разработки мер, положительно влияющих на адаптацию, необходимо знание субъективных характеристик рабочего, а также факторов производственной среды и их влияние на процесс адаптации.

Важно учитывать возможности предприятия и ограничения в изменении умений рабочего, а также различия между новом и прежним местами работы, особенности профессии, ведь они могут стать барьером в проведении эффективной адаптационной политики. А также поможет уменьшить финансовые затраты и позволит предприятию воспитать в работнике нужные качества и характеристики.

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

организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;

проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;

специальные курсы подготовки наставников;

использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;

выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

подготовка замены при ротации кадров;

проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Конкретные задачи такого управления [18, с. 54]:

ускорение достижения приемлемых показателей в работе;

облегчение вхождения в коллектив;

снижение чувства тревожности, неуверенности в себе;

сокращение текучести кадров;

экономия затрат времени окружающих на помощь и консультации;

повышение удовлетворенности работой;

достижение в результате общей экономии затрат.

На отечественных предприятиях вопросами адаптации 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, т.е. все мероприятия похожи друг на друга и выглядят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлению 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, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у того возникают, его успехами, и дает систематическую оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

Численность и требования к работникам описаны в штатном расписании. При приеме на работу заполняется трудовой договор. Среднегодовая численность работников составляет 14 человек.

Рисунок 1. Цели и задачи системы управления адаптацией персонала в организации.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Управление адаптацией персонала организации | | | |
| Обеспечение взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально-экономические и производственные профессии | | | |
| 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 |

Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров. В осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители.

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в профессиональной ориентации и переориентации. Для новых работников организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении.

Рассматривая методы адаптации, необходимо четко различать адаптацию естественную, или неуправляемую, и адаптацию управляемую, проходящую под контролем. В первом случае используются методы под общим названием «как вписаться в новый коллектив и новую работу». Во втором случае используются профессиональные методы [9, с. 168].

Организация процесса адаптации проходит следующим образом:

Первичная беседа с менеджером по персоналу. Адаптацию нужно начинать до момента заключения трудового договора: человек имеет право знать, куда идет работать. Ему необходимо рассказать о целях и ценностях организации, культуре и традициях, должностных обязанностях и системе мотивации, критериях оценки эффективности его работы.

Подготовка коллектива к приходу нового сотрудника. Объяснение персоналу, с какой целью открывается вакансия, почему было отдано предпочтение именно этому кандидату.

Знакомство с руководством, коллегами и компанией в целом. Не страшно, если первый день не будет рабочим в полном смысле этого слова: пусть он будет ознакомительным.

Информирование о нюансах работы с помощью буклета «Первые шаги в компании». В нем может быть приведена вся информация, которая может понадобиться новичку: миссия и история компании, производимый товар или оказываемые услуги, внутренний распорядок и правила, культура и традиции, словарь специфических терминов.

Постановка целей и задач на испытательный срок. Четкое определение функций и задач сотрудника на испытательный срок, формы отчетности, критериев оценки успешности выполнения работы и размера денежной компенсации.

Назначение наставника. При выборе наставника важно учесть его личностные особенности, отношение к организации и к работе. Именно он передаст новичку свое восприятие компании и работы в ней.

Проведение адаптационного тренинга. Он организуется с целью знакомства группы новичков друг с другом, взаимной поддержке, ответа на возникшие вопросы и получение обратной связи. [12, с. 200].

**1.3** Планирование и разработка программы адаптации

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В различных учебных пособиях встречаются разные синонимы программ адаптации — их также называют программами ориентации или просто ориентацией.

В работе по провидению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу.

Программа адаптации делится на общую и специализированную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

1. Общее преставление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции; нормы; продукция и ее 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. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники.

Эта программа включает в себя следующие:

Функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями.

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.

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.

Осмотр подразделения: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи.

Представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации.

Оценка руководителем работы новичка в первый период является тем механизмом обратной связи, который позволит сотруднику начать для себя процесс «инвентаризации» корпоративных 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. Проанализировать проблемы, которые возникали. Предложить несколько таких вариантов разрешения трудных ситуаций, с которыми столкнулся новый сотрудник, которые бы помогли ему понять специфику своей организации.

Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, но им зачастую труднее вписаться в коллектив.

Руководитель обеспечивает разработку программ адаптации, контроль их выполнения, организацию подготовки необходимых документов, оценку результатов прохождения испытательного срока.

Менеджер по персоналу знакомит новичка с компанией; совместно с его непосредственным начальником составляет план личностно-профессионального развития, вместе с куратором обеспечивает обратную связь, сообщая работнику динамику и направление его реальных и предпочтительных изменений. Также кадровик осуществляет психологическое сопровождение сотрудника в процессе освоения им профессиональных навыков, способствует плавному вхождению в коллектив, согласованию личностных ценностей и принципов с нормами корпоративной культуры.

Куратор (наставник) помогает новичку освоить технологии, понять специфику и динамику бизнес-процессов в сфере его профессиональной деятельности.

Менеджер по обучению организует как общую систему развития для недавно работающих в компании сотрудников, так и индивидуальную программу, направленную на формирование личностно-профессиональных качеств и навыков (потребность в которой для каждого человека определяет его куратор или непосредственный руководитель).

Возможные ошибки в организации адаптации персонала:

1. Чрезмерно большой объем сведений в первые дни на рабочем месте.

2. Отсутствие информационных буклетов и памяток.

3. Пренебрежение письменным оформлением процессов адаптационного периода и испытательного срока.

4. Перегрузка наставников, отвлечение их от основной работы.

5. Отсутствие контроля над ходом адаптации со стороны службы персонала.

Таким образом, на протяжении всей адаптации персонала следует особое внимание уделять роли каждого отдельного сотрудника. Это нужно для того, чтобы вовремя избежать возникновения скрытых конфликтов путем постоянного контроля.

Также немаловажным фактором является правильная оценка результатов адаптации. Несмотря на субъективизм в вынесении решений, оценка позволяет соотносить затраты сил и времени и результат.

**2.** Анализ адаптации персонала в ООО ДЦ «ГОРИЗОНТ»

**2.1** Организационно-кадровая характеристика ООО ДЦ «Горизонт»

Общество с ограниченной ответственностью ДЦ «Горизонт» создается и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах ограниченной ответственностью». Предприятие действует на рынке солнцезащитных систем уже более 11 лет, имея стабильное положение и своей потребительской нише. Организация является официальным представителем фирмы Amigo group. Местонахождение общества – г. Оренбург, ул. Энергетиков, 7е. Директор – Низов Рэм Юрьевич.

Направление деятельности компании - производство солнцезащитных систем и оптовая продажа материалов, комплектующих и оборудования для производства жалюзи различных видов и конфигураций. Инновационный подход в развитии ассортимента и продвижении продукции позволяет компании и её партнерам прочно удерживать лидирующие позиции на рынке Оренбуржья.

Предприятие занимается производством солнцезащитных систем: маркизы, системы для зимних садов, Горизонтные жалюзи, горизонтальные жалюзи, шторы плиссе, рулонные шторы, панельные шторы, римские карнизы, плетеное дерево, деревянные жалюзи, Горизонтные и горизонтальные жалюзи [19] .

Организация осуществляет свою деятельность на основе свидетельства и лицензии. Учредительными документами общества являются учредительный договор и устав.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, извлечение прибыли [18].

ДЦ «Горизонт» предоставляет услуги по продаже и установке солнцезащитных систем. Основным направлением работы является изготовление жалюзи. Предприятие занимается изготовлением различных видов жалюзи, в том числе горизонтальных, горизонтных, рулонных и мультилинейных.

Производятся внешние и внутренние системы.

**Внутренние системы   
Горизонтальные жалюзи**:алюминиевые**,** деревянные**,** пластиковые**,** тканевые, кассетные.

**Горизонтные жалюзи:** мультифактурные,алюминиевые**,** деревянные**,** пластиковые**,** тканевые.

**Внешние системы**

Защитные рольставни, солнцезащитные экраны, горизонтальные жалюзи.

Так же производится предварительные замеры и монтаж изделия.

ООО ДЦ «Горизонт» занимает одно из ведущих мест на рынке солнцезащитных систем, являясь официальным представителем московской фирмы Amigo group, активно взаимодействуя с другими фирмами и дилерами. Предприятие стремится расширять производство и увеличивая количество изготовляемых изделий. Производство изделий из текстиля в осуществляются в свете последних модных тенденций. Предприятие работает над повышением привлекательности компании за счет повышения качества обслуживания. Создан профессиональный сплоченный коллектив, имеющий единые интересы в бизнесе.

Сейчас перед ООО ДЦ «Горизонт» стоит задача по увеличению производственных мощностей, для этого производится реорганизация помещений для открытия нового цеха. Это поможет предприятию обслуживать заказы быстрее и активно укреплять свои позиции на активно развивающемся рынке солнцезащитных систем.

ООО ДЦ «Горизонт» в настоящее время является обществом, возглавляемым директором Низовым Р.Ю.

В руководство организации также входят:

* главный менеджер;
* помощник главного менеджера;
* менеджер по развитию;
* главный бухгалтер;
* руководитель складских помещений;
* специалист по кадрам.

На предприятии есть цех, главный офис, склад. В главном офисе происходит работа с клиентами, планирование деятельности, контроль работы цеха. В цехе происходит сборка жалюзи. Комплектующие и ткани со склада поступают в цех. Готовые изделия из цеха через офис поставляются потребителям. В главном офисе располагается отдел бухгалтерии и главного менеджера Бухгалтерия ведет финансовые дела предприятия, главный менеджер контролирует работу других отделов и занимается работой с клиентами. У главного менеджера есть помощник. За работой всего предприятия следит директор.

Следует отметить, что структура организации управления на ООО ДЦ «Горизонт» является оптимальной для фирмы с небольшим штатом сотрудников и узкопрофильностью производства, так как рычаги управления сосредоточены в руках одного человека, что позволяет быстрее реагировать на изменения рыночной конъюктуры, быть более мобильным в решении определяющих вопросов, эффективно осуществлять функцию контроля, мотивации.

Для обеспечения деятельности Общества Уставный капитал составляет 32000 рублей.

На предприятии работает 14 человек. Из них высшее образование имеют 8, среднее специальное 6. Текучесть кадров в отделе бухгалтерии и менеджмента невысока. Наибольшей текучестью выделяется сборочный цех. За последние полгода там сменилось 7 человек. Не все из них доработали до окончания испытательного срока. 1 человек в цехе работает уже более года. 1 три месяц, двое находятся на испытательном сроке.

Роль кадровой службы в ООО ДЦ «Горизонт» выполняет специалист по кадрам.

Специалист по кадрам обязан:

вести учет личного состава структурного подразделения ООО ДЦ «Горизонт», оформлять установленную документацию по кадрам;

осуществлять оформление приема, перевода и увольнения работников структурного подразделения ООО ДЦ «Горизонт» в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, приказами;

формировать и вести личные дела работников структурного подразделения ООО ДЦ «Горизонт», своевременно вносить в них изменения, связанные с трудовой деятельностью;

изучать движение кадров и причины их текучести, принимать участие в разработке мероприятий по их устранению;

заполнять, учитывать и хранить трудовые книжки, производить подсчет трудового стажа, выдавать справки о трудовой деятельности работников структурного подразделения ООО ДЦ «Горизонт»;

вести записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работников структурного подразделения ООО ДЦ «Горизонт»;

оформлять документы, необходимые для назначения пенсий работникам структурного подразделения ООО ДЦ «Горизонт», а также семьям, потерявшим кормильца;

вести текущий архив личных дел и оформлять документы по истечении установленных сроков хранения к сдаче в архив;

оформлять больничные листы на работников структурного подразделения ООО ДЦ «Горизонт»;

вести учет предоставления отпусков работникам структурного подразделения ООО ДЦ «Горизонт», осуществлять контроль за составлением и соблюдением графиков ежегодных отпусков;

контролировать состояние трудовой дисциплины в соответствующем структурном подразделении ООО ДЦ «Горизонт» и соблюдение его работниками правил внутреннего трудового распорядка;

вести учет нарушений трудовой дисциплины;

обеспечивать составление установленной отчетности о работе с кадрами;

вести учет прохождения медицинских осмотров работников структурного подразделения ООО ДЦ «Горизонт»;

вводить сведения работников структурного подразделения ООО ДЦ «Горизонт» в электронную базу данных и поддерживать ее в актуальном состоянии.

Специалист по кадрам имеет право:

1) докладывать руководству структурного подразделения обо всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;

2) вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей Должностной инструкцией обязанностями.

Специалист по кадрам несет ответственность за:

1) некачественное и несвоевременное выполнение обязанностей, возложенных на него настоящей Должностной инструкцией;

2) разглашение конфиденциальной информации.

Оплата труда производится по сдельной форме для сборщиков жалюзи, это помогает выплачивать сумму адекватную затраченным усилиям и полученным результатам. Оплата производится по тарифу 150 руб. за 1 кв. м. Для остальных работников производится повременная оплата труда. На предприятии бухгалтерия занимается вопросами оплаты труда, используется система программ "1С:Предприятие", позволяющая автоматизировать бухгалтерский и налоговый учет.

Таблица 2. Характеристика персонала.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение |
| Численность персонала | 14 человек |
| Количество мужчин/женщин | Мужчин - 6 человек  Женщин - 8 человек |
| Возрастная структура | До 30 лет – 10 чел.  Предпенсионный возраст – 3 чел.  Пенсионный возраст – 1 чел |
| Образование | Начальное профессиональное – 1 чел.  Среднее профессиональное – 5 чел.  Высшее – 8 чел. |
| Работа в ДЦ «Горизонт» | Менее 1 года – 5 чел.  Менее 2х лет – 4 чел.  Менее 3х лет – 1 чел.  Менее 5 лет – 2 чел.  Более 5 лет – 2 чел. |

Итак, из таблицы видно, что большую часть персонала составляют работники до 30 лет, в большинстве работающие в организации менее 2х лет. Соотношении работников по качеству образования примерно одинаково

**2.2** Анализ управления адаптацией персонала в ООО ДЦ «Горизонт»

адаптация персонал кадры

Основополагающими принципами социальной и кадровой работы ООО «ДЦ «Горизонт» являются:

- интенсивный характер формирования и использования человеческих ресурсов, получение наивысшей отдачи от работников, обеспечение эффективной организации их труда и безопасности, постоянного повышения их квалификации;

- создание необходимых условий для эффективного

профессионального и личностного развития персонала с целью обеспечения его функционирования на высоком уровне в условиях реформирования отрасли;

- практическая реализация принципов социального партнерства и взаимной ответственности сторон в отношениях представителей работодателя и представителей работников;

- социальное развитие коллектива

с учетом интересов всех работников с целью повышения уровня жизни работников и членов их семей; создание системы социально-трудовых прав и гарантий, формирующих сознание корпоративной принадлежности и привлекательности общества;

- совершенствование работы с ветеранами и молодежью компании

с целью обеспечения обновления кадров в сочетании с их преемственностью, достижение позитивной стабильности персонала, сохранение традиций;

- постоянное динамичное развитие системы управления персоналом, отвечающей стратегическим и текущим целям Общества, на базе развития прогрессивных эффективных систем мотивации персонала (материальных и нематериальных), оптимизации и перераспределения человеческих ресурсов внутри Общества с учетом поставленных целей и задач.

В кадровой политике предприятия уделяют прежде всего внимание профессиональным и личным навыкам работников. В зависимости от типа работы выбираются работники с соответствующими навыками. Значение имеет и стаж работы. Но с другой стороны предприятие стремится давать шанс и возможность проявлять себя молодым работникам без опыта работы.

Работа специалиста по кадрам заключается в тщательном отборе персонала в соответствии с установленными требованиями. Они предполагают полное соответствие нового человека потребностям должности. Так, например, новый сотрудник должен иметь знания по выбранному направлению, иметь навыки работы в подобной должности и подобных условиях.

Во время собеседования специалист предъявляет все требования новому сотруднику. Также, на этом этапе сотрудник узнает о своих правах и обязанностях, изучает должностную инструкцию и подписывает необходимые документы. Начинается испытательный срок длительностью 3 месяца.

Во время испытательного срока идет работа на местах. Так, менеджер знакомит сотрудника с его местом работы и основными обязанностями. Он же рассказывает новичку о других отделах, о расположении кабинетов, о взаимосвязях между отделами и сотрудниками. Менеджер дает новому сотруднику общее представление о его обязанностях и способах их исполнения. Далее для сотрудника определяется круг своеобразных наставников. Наставничеством в полном смысле это назвать нельзя, т.к. не подписываются никакие договоры, не существует ответственности сторон. Наставники лишь помогают новичку определиться с работой, которую ему предстоит выполнять. Это происходит в форме устных консультаций, на собственных примерах.

Работа нового сотрудника обычно начинается сразу с исполнения функциональных обязанностей, времени на детальное изучение их не дается.

Объясняется процесс работы предприятия и каждого отдела. Новичку оказывается максимальная поддержка со стороны коллектива. Так, сотрудники могут помогать новичку в исполнении его обязанностей.

Социально-психологическая сторона адаптации проявляется в организации массовых мероприятий. Так, например, принято отмечать дни рождения сотрудников, куда приглашаются все работники. Существуют обычаи сбора денежных средств на подарок либо каждый покупает его сам. Такая традиция празднования дней рождений очень полезна в плане неформального общения сотрудников.

Тем не менее текучесть кадров среди новичков довольно высокая, прежде всего в производственном отделе. Мало кто прорабатывает более 2-3 месяцев, это связано прежде всего с невыгодными условиями работы для новичков и не очень большой заработной платой.

**2.3** Разработка программы адаптации персонала в ООО ДЦ «Горизонт»

Учитывая особенности деятельности предприятия и высокую текучесть среди новичков следует предусмотреть особую программу адаптации персонала. Ее целью должно стать улучшение условий для работы, а также максимально быстрая и эффективная адаптация к производственному процессу. Прежде чем внедрять программу адаптации персонала отделу кадров следует провести инструктаж и обучение начальников отделов. Необходимо рассказать им о необходимых мероприятиях, ответственности, способах контроля и оценки.

Программа адаптации должна быть составлена из 2х подпрограмм общей и индивидуальной, и содержать следующие пункты:

Общая:

Первичное ознакомление сотрудника с ООО ДЦ «Горизонт». На этом этапе сотруднику кадрового отдела следует ознакомить новичка с деятельностью ООО ДЦ «Горизонт» в целом. Для этого необходимо создать специальный буклет – ориентир, в котором будут указаны все подразделения, история и успехи предприятия, принятые нормы и правила, кодекс поведения и т.п. Этот информационный буклет должен воодушевить сотрудника на достижение высоких целей.

Затем следует в общих чертах рассказать новичку об условиях работы, более конкретно – об оплате труда, премиях, требованиях, режиме, порядке управления, санкциях. Это позволит новому сотруднику составить экспресс-план его дальнейшей

деятельности в отделе. Данные операции займут один день.

Знакомство сотрудника с его непосредственным начальником.

На данном этапе сотрудник кадрового отдела должен представить новичка его непосредственному начальнику.

Непосредственный начальник должен провести личную беседу, в которой следует рассказать о коллективе, его традициях и обычаях, нормах работы, отношениях. Также нужно рассказать сотруднику, в чем заключаются его обязанности, что и где он может использовать, как искать нужную информацию, к кому обращаться за помощью. Желательно сделать специально для него письменные рекомендации по работе, предоставить должностную инструкцию, ознакомить с рабочей документацией.

Данная беседа должна пройти на второй день стать для новичка ориентиром в его деятельности.

Ввод сотрудника в коллектив.

Хороший результат может дать подготовка самого коллектива к приему нового сотрудника. Необходимо разъяснить, в связи с чем привлекается новичок. Нужно ограничить круг вопросов, которые могут обсуждаться с новичком в первые дни. Это позволит контролировать поступление информации негативного плана.

Затем непосредственный начальник должен познакомить новичка с коллективом. Лучше всего, если это будет небольшая «презентация», на которой начальник расскажет о новом сотруднике общую информацию: имя и возраст, опыт работы, черты характера, семейное положение, а также функциональные обязанности на рабочем месте. Последнее позволит избежать «скидывания» на новичка чужих обязанностей.

Для новичка данный пункт даст возможность уже в самом начале работы понять отношение коллектива к нему, познать стандартные реакции членов коллектива на новую ситуацию.

Специальная:

Определение наставника.

Функции наставника будут заключаться в обучении новичка основным операциям на рабочем месте, специфике его деятельности. Также демонстрация на собственном примере выполнения рабочих действий. Наставник рассказывает новичку о специфике его деятельности, объясняет процесс работы отдела. Новый работник может задавать любые интересующие его вопросы, связанные с деятельностью предприятия. Наставнику по окончании испытательного срока необходимо дать поощрительную премию и придать огласке его работу, чтобы в дальнейшем наставничество стало для сотрудников почетным делом.

Решение организационных вопросов.

К данному пункту следует отнести экскурсию по организации, ознакомление с другими отделами и их функциями, организация рабочего пространства, знакомство новичка с оргтехникой, производственными станками, компьютером. Также необходимо позволить сотруднику обустроить его личное место в соответствии с его предпочтениями.

Для новых работников в производственном отделе на этом этапе необходимо провести инструкцию по работе в сборочном цехе, а также подробно разъяснить весь производственный процесс, его основные этапы, подробно объясняя каждый из них.

Здесь же следует рассказать об этикете, корпоративных правилах и стандартах.

Введение в должность.

Введением в должность следует заниматься наставнику. Он должен еще раз рассказать пункты должностной инструкции, способы работы, требования, сроки, порядок отчетности.

Введение в должность должно начать осуществляться на второй – третий день по прибытии новичка в организацию. Фактически этот процесс может растянуться на недели и даже месяцы.

Ежедневно непосредственному руководителю следует расспрашивать нового сотрудника о прошедшем дне, проблемах, вопросах, комментариях и замечаниях. Это обусловит наличие устойчивой обратной связи для своевременной ликвидации ошибок. Такие ежедневные диалоги могут повторяться на протяжении всего первого месяца, в дальнейшем их частоту можно сократить до еженедельного общения (до конца испытательного срока).

Закрепление.

Закрепление должно начинаться с 3 – 4 недели работы. В это время наставник отдаляется от нового сотрудника, стимулируя его на самостоятельную и автономную работу. Результаты этой работы следует постоянно учитывать, чтобы в дальнейшем, по окончании испытательного срока, можно было оценить эффективность адаптации.

Наставнику и непосредственному начальнику также следует отмечать любые проявления социализации, активности, инициативы и реакций. Эти данные могут в дальнейшем пригодиться для организации работы с новым сотрудником. Важно морально и. по возможности, материально поощрять работника за положительные действия, новые идеи. Это мотивирует работника с большим интересом участвовать в деятельности, активнее усваивать новую информацию, и учитывая, что недостаточное финансовое стимулирование является главной причиной высокой текучести кадров в производственном отделе, поможет решить эту проблему. Также стимулирование новых идей у работника может помочь улучшить, рационализировать производственный процесс, ведь новичок может заметить те вещи или аспекты деятельности предприятия, к которым другие работники уже привыкли и не обращали внимание.

Для новичков в производственном отделе на этом этапе важно подробно изучить свои обязанности и полностью знать все этапы производственного процесса.

Оценка эффективности адаптации.

На данном этапе (через 3 месяца, по окончании испытательного срока) принимается решение о дальнейших мероприятиях: либо сотрудник остается работать в должности, либо его увольняют.

Оценка составляется на основе наблюдения за новичком наставником и непосредственным начальником, а также результатов работы испытуемого в динамике. На основании выявленных данных руководитель принимает решение.

Непосредственному начальнику по прошествии первых 2-3х недель следует разработать личную программу развития сотрудника. К этому времени новый сотрудник проявит особенности своего характера, на которые и следует ориентироваться при составлении программы развития. Она может включать в себя такие пункты, как обучение и повышение квалификации, возможный карьерный путь, приоритетные направления, с которыми новичок мог бы лучше всего справиться и проявить себя.

При составлении программы адаптации персонала следует учитывать специфику работы в коммерческой организации. Ее основные черты:

Постоянные изменения на рынке. Новый работник должен быть готов принимать решения быстро и эффективно, активно использовать имеющуюся информацию, быстро реагировать на изменения. Работник должен быть готов к высокой динамичности работы. Все это диктуется спецификой работы коммерческой организации на рынке в условиях повышенной конкуренции.

Постоянное обновление. Работник должен быть готовые к получению новой информации, а важно в работнике выработать умение адекватно воспринимать новую информацию, активно пополнять свои знания и уметь быстро перестраиваться на новые методы работы, либо работу с новыми программами или оборудованием.

Профессиональная компетентность, беспристрастность, добросовестность. Кроме того, следует большое значение уделить формированию беспристрастности и добросовестности у служащего.

Личностное совершенствование. Стремление к личностному совершенствованию государственного служащего является показателем его самоотдачи и готовности к работе в компании. Эту черту характера необходимо воспитывать в сотруднике с первых его дней работы в ООО ДЦ «Горизонт». Лучше всего навык усвоится, если новый сотрудник сможет увидеть действия по личностному совершенствованию у своего руководителя и наставника, а также коллег.

Данная программа рассчитана на использование ее в период испытательного срока, который длится 3 месяца.

Затраты на внедрение программы адаптации складываются из следующих пунктов:

1. Поощрительная прибавка наставнику.

Поощрительная прибавка к зарплате наставника может составлять от 5000 до 10000 рублей за 3 месяца, что зависит от должности наставника и оклада.

Поощрение нового работника за успехи. От 3000 до 4500 рублей за 3 месяца. А также 100 рублей за новые идеи, связанные с изменением и рационализацией производственного процесса.

По времени введения в действие программа займет около 3х недель – время, необходимое для составления инструкций и положений, а также ознакомления руководящего состава с новыми условиями и обязанностями.

По эффективности программа превзойдет нынешнюю политику отдела кадров, т.к. содержит в себе все необходимые элементы адаптации, находящиеся под постоянным контролем. Это позволит в разы сократить период адаптации нового сотрудника и, соответственно, ускорит его вхождение в полноценное функционирование, а также позволит более полно контролировать весь процесс адаптации и вносить изменения в случае необходимости. Более того, данная программа способствует проявлению личностных качеств, новаторства и лидерства.

Таким образом, предложенная программа адаптации персонала в ООО ДЦ «Горизонт» может стать эффективным способом повышения отдачи сотрудников и их руководителей.

**Заключение**

Итак, адаптация персонала в организации является системообразующим звеном в общей кадровой политике. Адаптация представляет собой приспособление работника к новым для него условиям труда.

**Выделяют несколько видов адаптации:**

1. психофизиологическая адаптация – приспособление работника к режиму труда и отдыха, активности работы и т.п.;

2. социально-психологическая адаптация – приспособление работника к обычаям и традициям организации, знакомство с коллективом;

3. социально-организационная адаптация – приспособление сотрудника к требованиям, правилам, экономическим и юридическим условиям;

4. профессиональная адаптация – приспособление к содержанию работы, должностным обязанностям и т.п.

**Процесс адаптации состоит из нескольких этапов:**

1. Оценка уровня подготовленности сотрудника – соответствие его требованиям организации и должности.

2. Ориентация – ознакомление с основными элементами и единицами организации.

3. Действенная адаптация – введение в должность и работу.

4. Функционирование – начало самостоятельного выполнения обязанностей.

В процессе адаптации должны быть задействованы такие участники, как менеджер по персоналу, начальник отдела, коллеги по работе.

Роль адаптации заключается в повышении эффективности работы нового сотрудника в наиболее кратчайшие сроки с наименьшими для организации издержками. Это осуществляется путем использования различных методов – тренинги, презентации, наставничество и т.д.

Особенностями адаптационного процесса в ООО ДЦ «Горизонт» являются стихийность, слабая управляемость, недостаточный контроль процесса. Это обусловлено отсутствием действенной программы адаптации, которая могла бы стать универсальной для всех подразделений или содержать в себе элементы, необходимые каждому подразделению в отдельности.

Разработанная и рекомендуемая к применению программа адаптации персонала в общих чертах характеризует необходимые в процессе адаптации операции. Ее применение позволило бы новым сотрудникам успешнее «вливаться» в работу и коллектив.

Предложенная программа содержит в себе несколько новых для ООО ДЦ «Горизонт» веяний – например, материальное стимулирование наставников, и новичков за свежие идеи.

Программа позволит усилить приверженность сотрудников к ООО ДЦ «Горизонт», поможет ускорить процесс адаптации и повысить его эффективность. Все это положительно скажется на функционировании подразделений в целом и каждого сотрудника в частности.

Список использованных источников и литературы.

Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебник для вузов / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с.

Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3-е изд. — М. : Гардарики, 2003. — 528 с.

Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом : учебно-методический комплекс / Л. Н, Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М. : изд. Центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.

Кабушкин Н Л. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. - 5-е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание, 200. — 323 с.

Кибанов А. Концепции стратегии кадровой политики организации / А. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 10.

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 304 с.

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – 2-ое изд. – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.

Козлова Л. А. Справочник по управлению персоналом / Л. А. Козлова, Л. Э. Самуйлова, Д. Н. Рощин, С. В. Тарасова. – М. : Альфино, 2009. – 52 с.

Лукьянов О. Как помочь новичку войти в коллектив и приспособиться к работе / О. Лукьянов // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №3. – С. 166 – 182.

Макарова И. К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы : учеб. пособие / И. К. Макарова. – М. : ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2006. – 98 с.

Орловский Ю. П. Кадровое делопроизводство : практ. пособие / Ю. П. Орловский, Д. Л. Кузнецов, И. Я. Белицкая, Ю. С. Корякина. – М. : Контракт, 2008. – 396 с.

Паратнова О. Успешная адаптация: критерии и «подводные камни» / О. Паратнова // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №3. – С. 198 – 203.

Платов В.Я. Современные управленческие технологии / В.Я. Платов. - М. : Дело, - 2006. - 384 с.

Пугачев В. П. Управление персоналом: практикум / В. П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 2006. – 316 с.

Семенов Н. И. Управление персоналом : учебник для вузов / Н. И. Семенов. – Челябинск : УрСЭИ АТиСО, 2006. – 120 с.

Тыщенко А. И. Правовое обеспечение профессиональной деятельности : учебник / А. И. Тыщенко. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 252 с.

Удальцова М. В. Социология и психология управления : учеб. пособие для вузов / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2001. – 320 с

Управление персоналом: теория и практика / под ред. В. Р. Веснина. – М. : КНОРУС, 2009. – 42 с.

Управление персоналом / под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.

Устав ООО «Дизайн-Центр «Горизонт»

Штатное расписание ООО «Дизайн-Центр «Горизонт»

Приложение А

Штатное расписание ООО ДЦ «Горизонт»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Должность (профессия) | Количество единиц | Оклад |
| Руководство | | | |
|  | Директор | 1 | 5000 рублей |
| Финансовая группа | | | |
|  | Бухгалтер | 1 | 3800 рублей |
| Специалисты |  |  |  |
|  | Менеджер по продажам | 3 | 3800 рублей |
|  | Менеджер по развитию | 2 | 3800 рублей |
|  | Специалист по кадрам | 1 | 4000 рублей |
| Производственная группа | | | |
|  | Швея жалюзи | 1 | 3800 рублей |
|  | Сборщик жалюзи | 4 | 3800 рублей |
|  | Кладовщик | 1 | 3800 рублей |

Приложение Б

Организационная структура ООО ДЦ «Горизонт»

**Отдел кадров**

**Помощник менеджера**

**Склад**

**Сборочный цех**

**Главный менеджер**

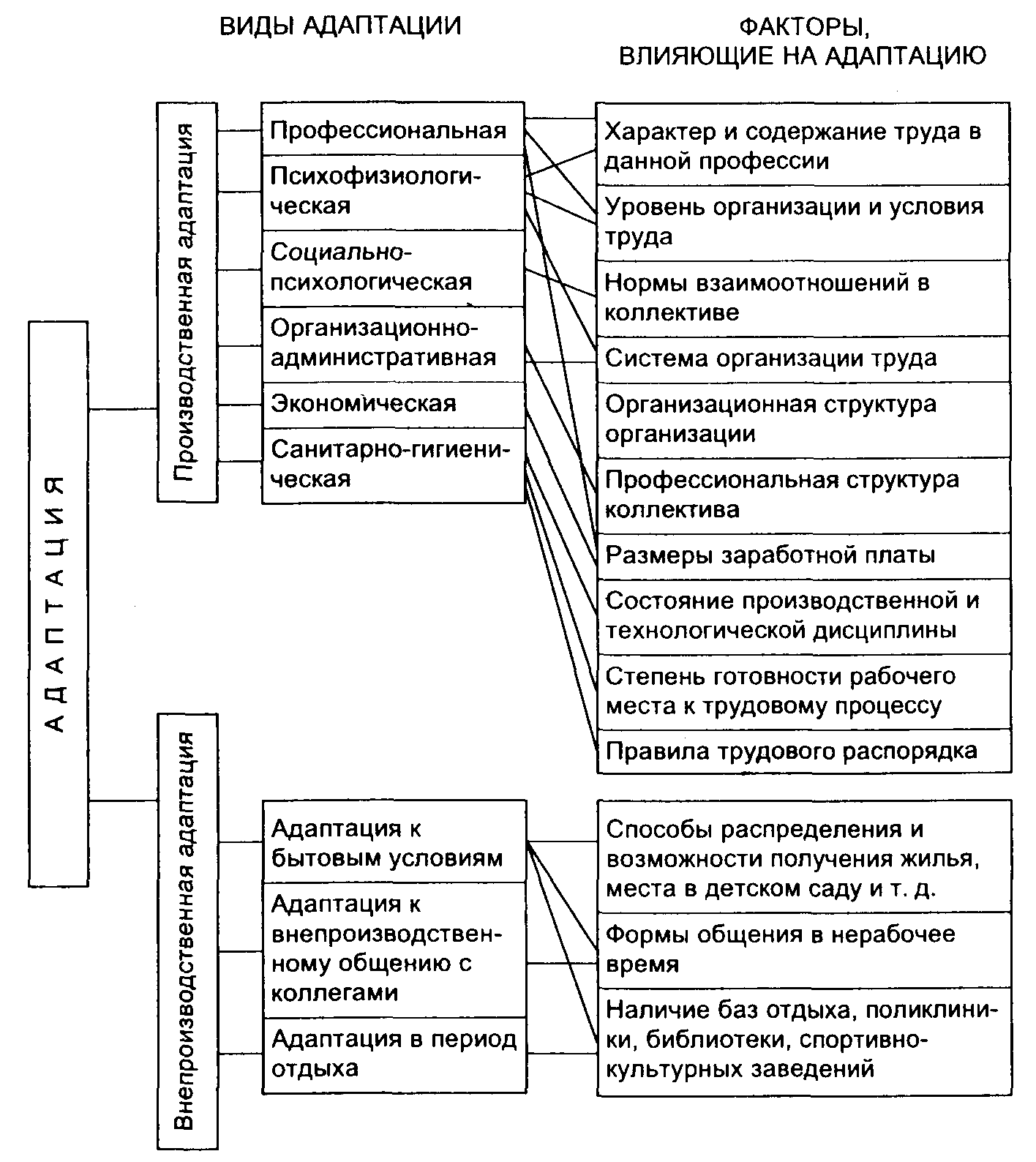
**Директор**

**Главный бухгалтер**

**Отдел продаж**

Приложение В

Виды адаптации



1. Размещено на www.allbest.ru