

Таким образом, результаты анкетирования заместителей начальников управления и руководителей экономических отделов четырех областей, проведенные впервые, свидетельствуют, что руководители государственных органов указанных в статье областей довольно объективно и грамотно подходят к разрешению вопросов планирования кадров, хотя и имеют в этом немало недостатков. Но тот факт, что уровень неудовлетворенности политикой руководства составляет всего 1,22% у мужчин и 3,06% у женщин, говорит о том, что планирование кадровых вопросов находится на достаточно высоком уровне.

Литература: 1. Сероштан Н.А., Алдохин И.П. и др. Социология труда. — Харьков: Основа, 1990. — 212 с.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ДО НОВИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

УДК 331.108.3

Шкурко В.В.

В умовах трансформації економіки країни, націленої на якісні перетворення всіх сторін життя суспільства, особливе місце надається людському чиннику. З підвищенням його ролі в суспільстві пов'язане успішне розв'язання завдань цього періоду в Україні.

Без активізації людського чинника, без врахування різноманітних інтересів працівників, трудових колективів, різних соціальних груп, без опори на них, без залучення їх до активної творчої праці неможливо вирішити ці питання, змінити соціально-економічне становище в Україні.

Актуальність цієї проблеми в країні обумовило підготовку даної статті.

На думку автора, виробнича адаптація персоналу — це процес і результат перебудови функціонування організму, поведінки і діяльності працівника у відповідь на нові вимоги виробничого середовища, також на його зміни в ході задоволення адаптаційної потреби працівника з метою забезпечення їх взаємної ефективної діяльності і розвитку.

Структура виробничої адаптації персоналу складається з наступних видів: професійної адаптації, організаційної адаптації, соціально-психологічної адаптації, матеріально-побутової адаптації та адаптації у сфері дозвілля.

Визначення структури виробничої адаптації персоналу ґрунтується на ефективності зв'язків і відносин, які виникають між адаптантом і підприємством та встановленими зв'язками між самими видами виробничої адаптації персоналу. Величина і сила цих взаємозв'язків і обумовлюють ефективність процесу виробничої адаптації персоналу.

Нами проведено соціологічні дослідження процесу виробничої адаптації працівників швейної галузі в центральних та східних областях України до нового внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Дослідження підтверджують, що на швидкість процесу виробничої адаптації впливають чисельні чинники, які по-різному характеризують рівень працівників, які працюють, поступають чи звільняються з підприємств.

Аналізуючи основні мотиви звільнень з підприємства з врахуванням середнього стажу роботи на фабриках, ми встановили, що ці мотиви можна умовно розбити на три групи:

при середньому стажі роботи звільнених від 0,8 років до 2,0 років — це чинники, пов'язані з недостатньою профорієнтаційною роботою, проведеною (в основному) з молодими людьми, які складають елементи професійної сфери виробничої адаптації (подальше оволодіння професійних якостей, закріплення позитивних установок до функцій вибраної спеціальності);

при середньому стажі роботи звільнених від 2,0 років до 3,3 років — фактори, пов'язані з заробітною платою, житлом, організацією та умовами праці, що складають елементи організаційної та матеріально-побутової сфери виробничої адаптації (взаємозв'язок новачка з приводу режиму роботи, трудового розпорядку дня та трудового ритму підприємства і трудової дисципліни);

при середньому стажі роботи звільнених від 3,4 до 5,0 років — це мотиви, пов'язані з шкідливими умовами праці, станом здоров'я та відносинами з адміністрацією, незадоволеність заробітною платою і відповідністю умов для професійного росту, які складають елементи соціально-психологічної сфери виробничої адаптації.

Підводячи підсумки вказаного аналізу, за поглядом автора, необхідно висловити наступні пропозиції відносно працівників, які звільняються з підприємства.

Щодо першої групи персоналу, то, безперечно, це ще молоді за віком люди, які не в повній мірі визначились зі своєю професією і тому пропрацювали на підприємстві від 0,8 до 2 років. Чинники, які вплинули на їх звільнення, звертають увагу на те, що необхідно використати всі елементи професійної виробничої адаптації в роботі з молоддю, особливо в перші місяці праці,

щоб зменшити плинність кадрів на підприємстві в цілому.

У другій групі працівників, яка протрималась до 3,3 років, основні мотиви звільнення підкреслюють, що це вже робітники, які засвоїли технологію виробництва, але не задоволені її організацією, рівнем зарплати, забезпеченістю житлом. Тому рекомендації щодо роботи з таким персоналом необхідно проводити тільки методом професійного переконання та наведенням безперечних конкретних фактів (як позитивних, так і негативних). Питання матеріально-побутового характеру необхідно в міру можливості підприємства задовольнити або запропонувати вирішення цих питань в короткі строки.

Третя група працівників — це вже професіонали виробництва, які звільняються за мотивами соціально-психологічного характеру, з матеріальних причин та за станом здоров'я. Тому тут вимагається індивідуальна робота з кожним із них, з вивчення особливостей стану здоров'я, причин конфліктів і проблем професійного росту. Все це вимагає старанної підготовки до бесіди, щоб в її ході запропонувати пропозиції щодо вирішення причин звільнення працівників.

Аналізуючи процес адаптації серед працівників, які звільнились тільки з однієї причини — виїзду за межі міста на постійне проживання, ми дійшли висновку, що серед групи працівників, які адаптувались, позитивно відносяться до своєї професії майже 62%, проти — 34,5%; серед працівників, які не адаптувались до підприємства, 98,2% та 84,9% адаптованих задоволені відносинами з колегами та адміністрацією, відповідно 91,4% і 76,2% з тих, хто не адаптувався. Тільки 7,6% адаптованих важко звикали до підприємства, проти 31,8% тих, хто не адаптувався. Працівники, які адаптувались, вважають, що на підприємстві створені належні умови для підвищення освіти, кваліфікації, одержання нової професії; рівень освіти відповідає роботі, яку виконує робітник, показники за даними параметрами в 1,2-1,5 рази перевищують показники працівників, які не адаптувались.

Аналогічне становище і відносно показників, пов'язаних з організацією виробництва, ритмічністю праці, фізичними та психологічними перевтомами, які в 1,2-1,6 рази перевищують показники тих, хто не адаптувався.

Дослідження, проведене серед даної категорії звільнених працівників, свідчить про те, що на підприємствах є чинник, який істотно впливає на мотивацію звільнення, — це надання житла своїм працівникам (13% звільнених, що адаптувались, змогли б залишитись і 7,4% — серед тих, які не адаптувались).

Тому наші пропозиції керівництву підприємств полягають у тому, що доцільно вирішити питання будівництва житла чи провести інші заходи щодо поліпшення житлових умов, і це сприятиме стабілізації кадрів та покращенню процесу виробничої адаптації персоналу.

Аналізуючи мотиви, які впливають на поведінку працюючих робітників, які адаптувались та не адаптувались до умов праці на підприємствах, доцільно підкреслити, що 75,5% адаптованих позитивно відносяться до своєї професії (це в 2,5 рази більше, ніж у неадаптованих), адаптовані працівники майже в 2 рази більше реалізували свої очікування "працювати за спеціальністю", ніж неадаптовані, їх відповіді в 1,5-1,6 рази перевищують показники "робота відповідає фаху" та вважають її "різноманітною", ніж у неадаптованих. Відповіді працівників, які адаптувались, за показниками, чи мають умови для підвищення освіти, кваліфікації, одержання нової професії, — на 90% вищі, ніж у працівників, які не адаптувались, перші в 2,4-1,2 рази більш задоволені, ніж працівники, які не адаптувались, умовами праці, змінністю, вважають роботу ритмічною і нормальною та задоволені відносинами з адміністрацією, колегами, житлом і заробітною платою.

В той же час працівники, які не адаптувались, у своїх відповідях значно перевищують показники адаптованих за наступними мотивами: відчувають фізичну та нервову перевтому, вважають роботу важкою. Тому в результаті цього працівники, які не адаптувались (31,8%), важко звикали до підприємства.

На нашу думку, доцільним буде на підприємствах звернути увагу, в першу чергу керівництву, на соціально-психологічну та матеріально-побутову сфери процесу виробничої адаптації персоналу. Особливо активізувати увагу на психологічному мікрокліматі в колективі, питаннях організації виробничого процесу, матеріально-побутових умовах праці та відпочинку працівників підприємства.

Вивчаючи взаємозв'язок адаптованості працівників з підприємством та іншими показниками серед звільнених, ми дійшли до наступного висновку: за загальними показниками необхідно підкреслити, що тільки 7,5% осіб, які адаптувались, важко звикали до підприємства, 30% з тих, хто не адаптувався, 53,7% адаптованих працівників пропрацювали на підприємстві більше року.

У сфері професійної адаптації показники мотивації звільнених працівників підкреслюють, що 62,2% працівників, які адаптувались, позитивно оцінюють свою роботу, в той же час тільки 35,5% звільнених позитивно оцінюють свою роботу. Вважають дійсну професію ідеальною для себе

22,9% адаптованих працівників, 17,6% осіб указали, що на прийняття рішення про звільнення неадаптованість до даного мотиву суттєво вплинула.

"Незадоволеність професією" у мотивах плинності неадаптованого персоналу, що вплинула на прийняття рішення про звільнення, складає найвищий відсоток — 17,1%, ця ж категорія звільнених має найвищий показник (15,0%) з мотиву "важко освоювали професію і технологію". Більше половини (53,7%) неадаптованих та майже 50 відсотків (49,9%) працівників, які адаптувались, збираються змінити професію.

Розглядаючи чинники сфери організаційної адаптації, які суттєво вплинули на мотивацію звільнення працівників, необхідно підкреслити, що частка мотиву "організація праці" в загальних мотивах плинності кадрів становить 29,7% у працівників, які не адаптувались, і 123% — які адаптувались, тобто 42% від усіх звільнених. На думку звільнених, 69,4% вважають роботу важкою, 65,3% — відчують нервову та фізичну перевтому, в той же час 50,5% осіб вважають роботу чистою.

Загальні мотиви соціально-психологічної адаптації, які вплинули на прийняття рішення про звільнення, займають 40,6% до осіб, які вказали відповідні труднощі адаптації (не задоволені відносинами з адміністрацією та товаришами по роботі).

Вивчаючи мотиви звільнення працівників у невиробничій сфері доцільно звернути увагу на те, що частка мотиву "не подобаються умови в місті" — незначна (8,4%), а мотив "особисті обставини" займають значне місце — 33,8%, дещо нижчі показники за мотивами, пов'язаними з житлом і дитячими закладами (23,0%), частка тих, хто залишився б за умови поліпшення житлових умов, становить 22,8%.

Враховуючи проведені соціологічні дослідження серед працівників швейних підприємств (звільнених) у розрізі всіх сфер виробничої адаптації, доцільно зробити основний висновок, який допоможе керівництву підприємств у роботі по адаптації персоналу до нових умов господарювання. В ході дослідження виявлені істотні чинники, які суттєво впливають на процес протікання виробничої адаптації персоналу, ми вносимо наступні пропозиції відносно їх усунення в роботі менеджерів.

У сфері професійної адаптації необхідно значно поліпшити відбір кадрів при заключенні контрактів для роботи на підприємстві, вдосконалити профорієнтаційну роботу як у школі, ПТУ, так і в системі підготовки і перепідготовки кадрів служби зайнятості.

В організаційній сфері адаптації потребують подальшого вдосконалення технологічні процеси

виробництва та механізація ручної праці, доцільно значно прискорити інвестування коштів в нове першокласне обладнання і машини для заміни зношеного устаткування.

У сфері соціально-психологічної адаптації необхідно суттєво покращити соціально-психологічний клімат в колективах, у зв'язку з чим пропонуємо ввести до складу працівників відділу кадрів посаду психолога, тому що на підприємствах галузі серед працюючих 80-85% становлять жінки.

У невиробничій сфері адаптації є сенс проводити індивідуальні бесіди з кожним працівником, який звільняється, з метою виявлення особистих обставин, які обумовлюють це рішення. Співбесіди, на думку автора, повинні проводити заступники директора та начальник відділу кадрів з метою узагальнення проблемних питань та розробки заходів по їх усуненню.

Необхідно підкреслити, що мета управління виробничою адаптацією персоналу — скорочення періоду і максимальної її глибини — може бути досягнута тільки в тому випадку, коли вплив цілеспрямованої інформації і зв'язків, отриманий за допомогою наукового управління персоналом, найбільшою мірою сприяє адаптації працівника, закріпленню його на підприємстві, підвищенню стабільності виробничого колективу.

Досвід роботи підприємств легкої промисловості (швейної підгалузі) в період переходу до роботи в ринкових умовах дозволяє стверджувати, що підприємства галузі мають у своєму розпорядженні трудовий і технічний потенціал для випуску за міжнародними стандартами модної, конкурентноздатної продукції. Сьогодні багато керівників підприємств галузі зрозуміли, що повернення до старого періоду не буде, необхідно гостро й оперативно реагувати на швидкозмінні зовнішні чинники, поставивши перед собою стратегічну ціль, розробляючи шляхи її досягнення, використовуючи ефективні механізми управління персоналом.

У зв'язку з тим, що соціальні об'єкти мають риси стабільності і надійності у відповідності зі своїми високими адаптаційними властивостями, поставлене питання про їх адаптацію до ринкових відносин набуває сьогодні особливої актуальності саме для вітчизняних підприємств як соціальних систем.

Література: 1. Вершинина Т.Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. — Новосибирск: Наука, 1986. — 166 с. 2. Лукашевич Н.П. Производственная адаптация молодежи: сущность, функции, управление. — К.: Изд. УСХА, 1990. — 264 с. 3. Лукашевич Н.П., Шкурко В.В. Адаптация персонала: проблемы управления. — Запорожье: "Просвіта", 1999. — 128с.