

Тема 8: Організація набору та відбору персоналу

1. Механізм наймання персоналу. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота.
2. Етапи процесу наймання персоналу.
3. Вербування (набір) персоналу.
4. Методи відбору персоналу.
5. Адаптація персоналу, її види та чинники.

1.Механізм наймання персоналу. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота.

Одним з напрямків роботи служби управління персоналом є наймання нових працівників. Його основним завданням є задоволення потреби фірми в персоналі.

Наймання здійснюється:

- при створенні фірми;
- при розширенні фірми;
- при заміні працівників, які звільнилися з фірми.

Вивчення ринку праці - це перший етап найму працівників. Вивчення ринку праці забезпечує інформацію про його показники та динаміці.

До них відносяться:

- співвідношення пропозиції і попиту на працю, що цікавлять фірму видами професій;
- оплата і умови праці в конкуруючих фірмах;
- інформація про фірми, що надають послуги щодо забезпечення персоналом (біржі праці, агенції по працевлаштуванню тощо).

Сьогодні маркетинг активно поширився не тільки на ринки товарів, але і на ринки праці. Завдання цього етапу найму орієнтовані на формулювання привабливих умов для необхідних фірмі працівників. Фірма може конкурувати на ринку праці, не тільки пропонуючи більш високу в порівнянні з іншими фірмами заробітну плату, але і;

- більш привабливе місце та час роботи;

- зручні транспортні можливості;
- додаткові соціальні послуги і т. п.

Основним завданням при наймі персоналу на роботу є задоволення попиту на робітників в якісному і кількісному відношенні. При цьому слід відповісти на питання: «Де і коли буде потрібно працівники?».

Розрізняють поняття «**набір**» і «**найм кадрів**». **Набір кадрів** - масове залучення на роботу персоналу в яку-небудь організацію. Набір кадрів передбачає системний підхід до реалізації декількох етапів, здійснюваних в рамках процесу найму персоналу.

Цей процес включає:

1. загальний аналіз потреби (теперішнього та майбутнього) в кадрах;
2. формування вимог до персоналу - точне визначення того, хто потрібен організації, шляхом аналізу роботи (робочого місця, посади), підготовки опису цієї роботи, а також визначення термінів та умов набору;
3. визначення основних джерел надходження кандидатів;
4. вибір методик оцінки та відбору кадрів.

Наймання на роботу - це ряд дій, спрямованих на притягнення кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це комплекс організаційних заходів, що включає всі етапи набору кадрів, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу. Деякі фахівці в області управління персоналом розглядають цей процес аж до закінчення етапу введення в посаду, тобто до того моменту, коли нові співробітники органічно впишуться в конкретний трудовий колектив і організацію в цілому.

Основою ефективного і якісного забезпечення організацій і підприємств кадрами необхідних професій і кваліфікацій є профорієнтаційна робота серед учнів середніх загальноосвітніх шкіл, які в сучасних умовах відтворення робочої сили є основним джерелом поповнення трудових ресурсів будівництва і промислових виробництв.

В умовах багатогалузевого народного господарства випускникові школи непросто уявити собі потреби виробництва в кадрах тих або інших професій, реальні можливості працевлаштування або продовження навчання, специфіку різних професій, правильно оцінити свої похилості й здатності. У цей час існує

більше 40 тис. професій: вузи готують фахівців з 340 професій, технікуми - по 450, СПТУ - по 1100 професіям. Щорічно народжується більше 500 нових професій, причому природне відмирання старих професій відбувається повільніше, ніж виникають нові.

У той же час результати численних досліджень свідчать про те, що продуктивність праці працівників, які по своїх якостях відповідають вимогам професії, у середньому на 20% вище, ніж у тих, хто таким вимогам не відповідає, а близько 40% працівників, що міняють місце роботи, - це ті, хто обрав роботу не по здатностям. Тому організація професійної орієнтації молоді виступає важливою умовою підвищення ефективності діяльності організацій і підприємств. Під професійною орієнтацією розуміється науково-обґрунтована система форм, методів і засобів впливу на дітей, що навчаються й працевлаштовуються осіб, що сприяє своєчасному залученні їх у суспільне виробництво, раціональній розстановці, ефективному використанню й закріпленню за місцем роботи на основі об'єктивної оцінки й обліку схильностей, здатностей і інших індивідуальних якостей людини.

Організація професійної орієнтації складається з декількох взаємозалежних етапів: професійної інформації, професійної консультації, професійного відбору й професійної адаптації. Професійна інформація (більше ширше - профосвіта) покликана забезпечити постійне й планомірне професійне інформування загальноосвітніх шкіл, що вчать, їхніх викладачів і батьків, організацію професійної пропаганди провідних і масових професій, установа й зміцнення постійних контактів між колективами організацій, підприємств, професійно-технічних училищ і загальноосвітніх шкіл.

Завданнями професійної консультації є надання допомоги молоді в оцінці своїх здатностей до різних видів трудової діяльності в сфері суспільного виробництва, видача конкретних рекомендацій про вибір професії й можливих шляхів оволодіння нею (навчання у вузах, технікумах, профтехучилищах або підготовка безпосередньо на виробництві й т.п.). Професійну консультацію проводять кваліфіковані консультанти-психологи, що складаються в штатах підрозділів по профорієнтації молоді. Консультація проводиться на основі медичних висновків, характеристик, результатів спеціальних психофізіологічних досліджень.

Головним завданням професійного відбору є науково-обґрунтоване визначення професійної придатності кожного підлітка до конкретного виду трудової діяльності з урахуванням його здатностей, похилостей і потреб виробництва. Завершується робота з організації професійної орієнтації розробкою й здійсненням комплексу заходів щодо виробничої й соціальної адаптації працівників у трудових колективах.

Складовими діючого сьогодні механізму управління професійною орієнтацією є:

о кабінети й лабораторії профорієнтації загальноосвітніх шкіл і профтехучилищ;

о галузеві кабінети профорієнтації й лабораторії профпідбору підприємств і організацій, діяльність яких направляється галузевими радами професійної орієнтації молоді;

о територіальні міжвідомчі центри профорієнтації й центри зайнятості населення. На територіях, що обслуговують центрами професійної орієнтації (ЦПО), їх районними й міськими профконсультаційними пунктами, центри зайнятості роблять послуги профорієнтаційного характеру під методичним керівництвом відповідного ЦПО;

о загальнодержавні органи в особі відділів і комітетів із праці й соціальним питанням, які щорічно розробляють разом з іншими організаціями координаційні плани роботи із професійної орієнтації в регіоні, здійснюють контроль за діяльністю профорієнтаційних підрозділів незалежно від їх відомчої підлеглості, поширюють передовий досвід роботи в цій області. Крім того, ці органи розробляють балансові розрахунки додаткової потреби регіону в кадрах і забезпечують доступність такої інформації для учнів, педагогічних колективів, батьків, інших категорій громадян, готують рекомендації по профілях трудового навчання учнів шкіл відповідно до потреб регіону в кадрах. Керування системою профорієнтаційної роботи прийнято розглядати в трьох аспектах.

Соціально-економічний аспект припускає процес засвоєння певної системи знань, норм, навичок і вмінь, що дозволяють здійснювати соціально-професійну діяльність, що відбивається на поліпшенні якісного складу робочої сили й підвищенні задоволеності молоді працею.

Психолого-педагогічний аспект передбачає виявлення й формування інтересів, схильностей і здатностей учнів, а також допомога у виборі професії, що найбільш відповідає індивідуально-психологічним особливостям особистості.

Медико-біологічний аспект припускає реалізацію вимог до здоров'я й окремих фізіологічних якостей людини, необхідних для виконання певної професійної діяльності. При цьому успішність у проведенні профорієнтаційної роботи на будь-якому рівні залежить від того, наскільки комплексно й системно здійснений підхід до керування даними процесами.

До основних методів керування профорієнтацією відносяться:

о програмно-цільовий метод (визначення головної мети профорієнтації, розробка програми її досягнення, створення механізму управління по реалізації програми);

о метод прогнозування (облік сучасних і перспективних вимог до різних робітникам, тенденції науково-технічного прогресу, у цілому прогноз кадрової політики на перспективу);

о метод моделювання (побудова моделей управління профорієнтацією на підприємстві, в об'єднанні, галузі, регіоні);

о організаційно-розпорядничий (підготовка відповідних документів - наказів, розпоряджень, положень, стандартів, - регламентуючих док функціонування системи профорієнтаційної роботи, контроль за їхнім виконанням).

Професійна орієнтація на виробництві може досягти ефективних результатів, якщо вона буде включена в єдину, стійку й динамічну систему. У значній мірі цьому сприяє визначення етапів, аспектів, функцій, методів, а також основних цілей і напрямків керування нею.

Вся робота із професійної орієнтації припускає здійснення двох головних напрямків:

- 1) формування в молоді особистісних орієнтації й інтересів з урахуванням потреб суспільного виробництва;
- 2) приведення у відповідність особистісних орієнтації молоді з можливостями їхньої суспільної реалізації. Звідси ціль всієї системи професійної орієнтації - знайти оптимальне сполучення особистісних бажань і суспільних потреб.

2. Етапи процесу наймання персоналу.

Розглянемо основні етапи на стадії набору персоналу. Щоб найняти відповідних працівників, у деталях знати, які завдання вони виконувати під час праці та які індивідуальні і громадських характеристики цих робіт. Ці знання отримують у вигляді аналізу змісту роботи. Такий аналіз можна навести, використовуючи різні методи. Якщо роль про рутинних роботах, та проста спостереження може слугувати гарним джерелом інформації. Іноді необхідну інформацію можна з допомогою безпосередніх виконавців чи його начальників (майстрів, бригадирів).

У аналізі змісту роботи необхідно відбити такі питання:

1. Пункти відповідальності:

- за підлеглих;
- за устаткування, матеріали, інструмент;
- фінансову відповідальність.

2. Робітники взаємовідносини:

- з вищестоящими працівниками;
- з працівниками інших відділів;
- з американською громадськістю, клієнтами;
- з підлеглими.

3. Вимоги, запропоновані роботою:

- рівень продуктивність праці і результатів;
- навички та досвід;
- аналітичні здібності;
- фізичні дані і здоров'я;
- рівень мотивації і соціальні навички.

4. Умови праці:

- фізичні умови і довкілля;
- соціальні умови і непрацевлаштований працівник колектив;
- економічних умов, включаючи оплату праці.

5. Перевірка виконання роботи:

- виконавцем;
- начальником.

Дані, отримані внаслідок аналізу змісту роботи, йдуть на складання посадовий інструкції, у якій коротко викладаються основні завдання, обов'язки, правничий

та відповідальність працівника. За підсумками розробленої посадовий інструкції складаються вимоги, які пред'являються типу виконавців, яке необхідне виконання даної роботи.

У вимоги до виконавцю роботи необхідно відбити:

1. Фізичне здоров'я.
1. 2. Умственние здібності.
2. Освіта і кваліфікація.
3. Досвід, підготовка і навички.
4. Особистісні якості.

Вимоги до виконавця - це "список критеріїв для відбору", який використовуватися у доборі найкращого кандидата. Наступний етап на стадії набору - знайти підходящу людини, що задовольнятиме наведеним вимогам. Існують два джерела найму: внутрішній (колектив з працівників підприємства) і зовнішній (із боку). Обидва мають як гідності, і недоліки.

Перш ніж приймати постанову по найманні нових працівників, доцільно визначити, чи всі кошти, що є своєрідною альтернативою найму, використані організації. До них належать:

- понаднормова робота, підвищення інтенсивності праці;
- структурна реорганізація;
- тимчасовий оренду;
- залучення спеціалізованих фірм реалізації деяких видів діяльності.

Форми залучення робочої сили в досить різноманітні. Важливе значення має пропаганда переваг цього підприємства у виробничому середовищі (умови праці, рівень зарплати), у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просування), у невиробничій (можливість користування дитячими садками, базами відпочинку, отримання житла). Для цього він поміщаються оголошення засобах масової інформації, надаються відомості в територіальні підрозділи служби зайнятості, з яким підприємства укладають відповідних договорів.

У оголошенні про наймання має вказуватися:

- назва праці та організації, рід її діяльність;
- місце розташування організації;
- характер праці та посадові обов'язки;
- кваліфікація працівника і необхідного досвіду;
- оклад й додаткові пільги;
- перспективи підвищення на службі
- форма звернення і кінцевий його подачі.

Вибір форми залучення робочої сили в залежить від категорії персоналу. Якщо рядових працівників, керівників нижчого й середнього ланки використовується оголошення друку з наступним відбором підходящого претендента саме підприємство або з допомогою консультантів з оціночних центрів, то, на посаду керівників високого ланки чи фахівців рідкісних професій працівники залучаються через спеціальні центри.

Однією формою залучення фахівців і кваліфікованих робочих є укласти договори з відповідними навчальними закладами. У багатьох міст проводяться ярмарки вакансій, де можна було одержати доступом до інформаційному банку і вибрати роботи за фахом. Однією формою залучення кадрів на підприємство є "Дні відчинених дверей", куди запрошуються бажаючі отримати добру роботу цьому підприємстві. У практиці розвинених країн застосовується оренда робочої сили в одним підприємством на договірній основі в іншого, де робоча сила тимчасово виявилася зайвою (лізинг персоналу). Великі можливості надає Internet. Ми докладно розглянули дії на стадії набору персоналу, тепер розглянемо таку стадію - відбір персоналу.

3. Вербування (набір) персоналу.

Вербування персоналу – налагодження організацією контактів з тими, хто має для неї інтерес як потенційний співробітник, з метою спонукати їх до можливого подальшого співробітництва.

Безпосереднє вербування співробітників відбувається в навчальних закладах (перевагою тут є те, що кандидати “незіпсовані” та їх не потрібно “ламати”, а досить створити сприятливі умови для росту). Виїзд у навчальні заклади, як

правило, включає виступ вищих керівників, що представляють організацію, показ відеофільмів, демонстрацію продукції, відповіді на питання студентів. Після презентації організації її представники проводять співбесіди з учнями, що виявили інтерес, з метою оцінити потенційні можливості їхньої роботи в організації. Цей метод є дуже результативним для залучення певного типу кандидатів – молодих фахівців. Співбесіди з представниками компанії дозволяють створити список кандидатів, ступінь добору яких значно вищий, ніж при інших методах, що скорочує тимчасові і фінансові витрати на наступних стадіях добору. У той же час область застосування даного методу обмежена – напевно чи хто-небудь відправиться в інститут шукати генерального директора.

Багато фірм і компаній використовують місцеві центри зайнятості як джерело для наймання людей. Ці служби можуть допомогти знайти не надто кваліфікований персонал (для простої, рутинної роботи, можливо, що вимагає неповної зайнятості). Як правило, через службу зайнятості влаштовуються на роботу фахівці, що втратили роботу через банкрутство своїх колишніх підприємств і були змушені пройти перенавчання (перепідготовку) для освоєння нової спеціальності.

У випадку, коли високі витрати із залучення персоналу можна виправдати їхньою очікуваною якістю, організації звертаються в приватні агентства з добору персоналу. Добір персоналу перетворився за останні 30 років у бурхливо розвинену галузь економіки, у багатьох країнах, у тому числі й у нас сьогодні існують сотні приватних компаній, що спеціалізуються в цій галузі. Кожне агентство має свою базу даних, а також здійснює спеціальний пошук кандидатів відповідно до вимог клієнта. Оплата послуг відбувається, як правило, у випадку успішного добору кандидата і являє собою певний відсоток його річної заробітної плати – 30-50%. Приватні агентства забезпечують досить високу якість кандидатів, їхню відповідність вимогам клієнта і тим самим значно полегшують подальший процес добору. Високі витрати є чинником, що обмежує широке застосування даного методу, що використовується у випадках пошуку керівників і фахівців, що справляють значний вплив на функціонування організації.

Вербування персоналу може бути опосередкованим – через формування іміджу організації.

4. Методи відбору персоналу.

Відбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності,

особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого.

До основних сучасних методів відбору персоналу можна віднести наступні:

1) Анкетування. З його допомогою роботодавець отримує базову інформацію про потенційного співробітника. Як правило, анкети містять невелику кількість питань, що запитують інформацію, яка найбільше впливає на якість і продуктивність майбутньої роботи претендента. Анкета може запитувати дані про освіту, здоров'я, сімейний стан, про попередні місця роботи та причини звільнення.

2) Попереднє інтерв'ю чи співбесіда. Фахівець з персоналу або начальник відділу кадрів проводять індивідуальні співбесіди з відібраними кандидатами, після ознайомлення з їх анкетами. Мета цих співбесід полягає в оцінці міри відповідності кандидата портрету «ідеального» працівника. При цьому з'ясовуються лише загальні дані про кандидата (освіта, стаж та інші). Бесіда може проходити і по телефону, якщо кандидат перебуває далеко від відділу кадрів.

3) Тестування. Тест — це метод психодіагностики, який використовує стандартизовані запитання і завдання (тести), котрі мають певну шкалу значень. Тести необхідні для складання більш повного психологічного портрету кандидатів, оцінки їх професійних здібностей та знань. Вони використовуються для виявлення тих якостей людини, які є необхідними для тієї чи іншої посади.

4) Діагностичне інтерв'ю (співбесіда). В більшості організацій це основний інструмент відбору. Воно проводиться начальником структурного підрозділу з метою оцінки відповідності кандидата пропонованій посаді. Інтерв'юер сам обирає тип та структуру інтерв'ю. Інтерв'ю може бути структурованим, слабоформалізованим та неструктурованим.

5) Перевірка рекомендацій та послужних списків. При відборі кандидатів можуть попросити надати відгуки попередніх начальників або інші аналогічні документи. Останнім часом частіше практикуються спеціальні запити, в яких колишнього роботодавця просять оцінити кандидата за певним переліком якостей. При такій перевірці аналізується хронологічний порядок місць роботи кандидата, звертається увага його на прогалини і зміни робочих місць.

6) Медичне обстеження. Багато організації вимагають, щоб заявник до прийому на роботу пройшов медичне обстеження по параметрам, які встановлені для працівників певних професій, посад. Це робиться не тільки для того, щоб визначити, чи придатна людина фізично для виконання тієї чи іншої роботи, але

і для того, щоб зрозуміти, чи здатна вона працювати і жити в колективі, застрахувати її від отримання травм і втрати здоров'я.

Ці методи використовуються в більшості організацій та підприємств. Але, на жаль, не всі їх використовують в сукупності. Більшість обмежується лише співбесідою чи перевіркою рекомендацій, чого безумовно недостатньо для ефективного процесу відбору.

Також існують і більш прогресивні методи відбору. Це такі як:

1) Комплекс методики *assessment centre*, до якої входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Перевагою їх є включення в процедуру оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання.

2) Методика *STAR (Situation Target Action Result)* – це методика виявлення поведінкової реакції. Суть методики полягає в тому, що кандидату на вакантне місце в компанії задають ситуаційні питання. В якості обговорювальних проблем часто використовуються реальні чи гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Даний тип співбесіди дозволяє більшою мірою оцінити здатність кандидата вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні здібності в цілому.

3) В Україні велику популярність отримала методика «*CASE-інтерв'ю*», або *ситуаційне інтерв'ю*. Вона дає більше можливостей для збору необхідної інформації, ніж методика STAR, тому що охоплює ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця. Інтерв'юер пропонує таку ситуацію, яка дозволяє перевірити саме те, що цікавить в даний момент, отримати інформацію, яка дозволить визначити придатність кандидата на посаду. Ця методика дає можливість всебічно оцінити як навички, так і індивідуально-особистісні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата.

4) Деякі організації (наприклад, банки) застосовують «детектори брехні» (поліграфи), вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації. Завдяки поліграфам можна дослідити фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на розроблені за спеціальною програмою запитання. Але застосовувати поліграф можна лише за згодою претендентів.

Отже, можна зробити висновок, що використовуючи вищеперераховані методи відбору, підприємство зможе укомплектувати кваліфікований, професійний та надійний персонал, який забезпечить його стабільну роботу у майбутньому.

5. Адаптація персоналу, її види та чинники.

Адаптація — процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича — включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

Адаптація — це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Процес трудової адаптації працівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника і чим швидше він прийме і визначить свою соціальну роль у колективі.

Виділяють два напрямки адаптації:

- первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів);
- вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

В умовах ринку зростає роль вторинної адаптації. Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи

психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

Психофізіологічна адаптація — пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрій, працездатність працівника, а при тривалій їх дії — на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втомою.

Професійна адаптація — повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації.

Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника.

Соціально-психологічна адаптація — це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени.

Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив. Соціологи виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу.

Початковий етап - зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу.

Другий етап - особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

Третій етап — особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.

Четвертий етап — це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком

перебудовує свою психологію і поведінку. **Останній етап**, не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності.

Організаційна адаптація - засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що плинність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними із яких є:

- якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність лілової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації);
- престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації;
- особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника;
- гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві;
- особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі;
- особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером.

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією і плакатним проголошенням її необхідності.