Мартышева Елена Станиславовна. Разработка организационно-методического обеспечения кадровой службы предприятия : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.28 : Иваново, 2000 170 c. РГБ ОД, 61:01-8/389-6

**Содержание к диссертации**

Введение

**ГЛАВА 1. Концептуальные положения кадрового менеджмента 10**

1.1. Теоретические основы кадрового менеджмента 10

1.2. Анализ опыта кадровой работы 37

1.3. Обоснование системы кадровой работы 48

**ГЛАВА 2. Разработка методического обеспечения элементов подсистем кадровой работы 65**

2.1. Методическое обеспечение программы адаптации сотрудника к новым социальным условиям 65

2.2. Методическое обеспечение подсистемы аттестации персонала 81

2.3. Методическое обоснование подсистемы анализа кадровой работы 97

**ГЛАВА 3. Опыт использования системы кадровой работы 107**

3.1. Особенности использования системы кадровой работы в муниципальных учреждениях 108

3.2. Результаты внедрения системы кадровой работы в коммерческих структурах 110

Заключение 121

Список литературы 124

Приложение 133

* [Обоснование системы кадровой работы](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/razrabotka-organizacionno-metodicheskogo-obespechenija-kadrovoj-sluzhby-predprijatija.html#802491)
* [Методическое обеспечение подсистемы аттестации персонала](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/razrabotka-organizacionno-metodicheskogo-obespechenija-kadrovoj-sluzhby-predprijatija.html#802492)
* [Методическое обоснование подсистемы анализа кадровой работы](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/razrabotka-organizacionno-metodicheskogo-obespechenija-kadrovoj-sluzhby-predprijatija.html#802493)
* [Результаты внедрения системы кадровой работы в коммерческих структурах](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/razrabotka-organizacionno-metodicheskogo-obespechenija-kadrovoj-sluzhby-predprijatija.html#802494)

**Введение к работе**

Кадровое обеспечение экономической реформы согласно оценки, данной в программе Правительства РФ «Структурная перестройка и экономический рост в 1997-2000 годах», стало критическим фактором на этапе ее переноса на институциональный и микроэкономический уровень, особенно в условиях структурной перестройки экономики.90

Кроме кадрового обеспечения критическим фактором для страны стала работа кадровых служб организаций, в том числе государственных органов и местных органов самоуправления. Ее основным недостатком является работа по-старому, при которой кадровые службы в основном занимались оформлением, регистрацией трудовых отношений, не занимаясь их управлением.

Многие руководители предприятий недооценивают значение кадровой работы, и это - одна из главных причин нахождения ее в кризисном состоянии, неэффективной системы управления организациями.

Все эти недостатки ставят перед всей страной и каждой организацией, государственным органом, местным органом самоуправления важную задачу - реформирование работы с персоналом. Ведь кадры - это не фактор и не ресурс реформы. Кадры - это то пространство, где реформа должна произойти.

Сегодня, в условиях новой экономической ситуации, по мнению

**]**отечественных ученых, конкурентоспособность предприятия определя-

ется конкурентоспособностью кадрового потенциала, уровень которого зависит от целого ряда факторов, в том числе и от создания условий на | предприятии для самореализации личности. В этой связи приобретает

значимость разработка инновационного подхода к организационно-методическому обеспечению кадровой работы, учитывающее организационные возможности самореализации личности человека в производственной среде.

*Цель и задачи исследования.*

Целью исследования является разработка организационно-методического обеспечения кадровой службы предприятия, обеспечивающая учет индивидуально-психологических особенностей личности человека.

В соответствие с целью исследования в диссертации были поставлены и решены следующие задачи:

1. Разработка системы кадровой работы на производстве, которая

учитывает особенности личности человека и его индивидуальность.

1. Обоснование методического обеспечения элементов подсистем кадровой работы.
2. Апробация системы кадровой работы на производстве.

*Методологической основой исследования*послужили классические и современные работы отечественных и зарубежных ученых ( Акберин Р.З., Бударин В.Б., Генкин Б.М., Гительмахер П.Б., Грейсон Дж., Громова О.Н., Захаров Д.К., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Красов-ский Ю.Д., Мескон М., Старобинский Э.Е., Тейлор Ф.У., Травин В.В.,

Уткин Э.А., Хруцкий В.Е. и др. )

***'"')***

7 В качестве наиболее актуальной информации использована^периоди-

*\*\*"\* '*--— -

ческая литература в области кадрового менеджмента и организации производства.

Исследование проводилось с помощью методов социологических опросов, экспертных оценок, методов используемых на теоретическом уровне исследования (абстрагирование, анализ, синтез), а также с использованием эмпирических методов.

*Предметом исследования*является совершенствование кадровой работы на предприятии в условиях новой экономической ситуации.

*Объектом исследования*в диссертационной работе служит организационно-методическое обеспечение кадровой службы предприятия.

Были выполнены *этапы экспериментальной работы: \.*Подготовительный (выбор объекта исследования и определение конкретных задач проведения анализа).

1. Информационный (сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом; сбор данных по передовому опыту совершенствования управления кадрами).
2. Аналитический (формирование рабочей гипотезы и разработка подсистем кадровой работы на производстве ).
3. Творческий (предварительная оценка и методическое обоснование элементов подсистем кадровой работы).
4. Исследовательский (апробация системы кадровой работы на производстве).

*Научная новизна исследования.*

В процессе выполнения работы получены результаты, которые обладают признаками научной новизны:

1). Предложена система кадровой работы, отличительной особенностью которой является наличие в ней элементов кадровой работы, учитывающих индивидуально-психологические особенности личности в конкурентной среде, включающая в себя следующие подсистемы:

- подсистема подбора и адаптации новых работников;

- подсистема обучения и переподготовки персонала;

подсистема аттестации персонала; - - подсистема мониторинга;

подсистема анализа кадровой работы.

2). Обосновано функциональное пространство кадровой работы организации, которое в отличие от действующего, дополнено анализом психофизиологической сферы жизнедеятельности коллектива, включающее в себя: исследование психологического комфорта сотрудников; определение уровня мотивации.

3). Разработаны и методически обоснованы элементы подсистем кадровой работы, которые представлены в виде:

*(h~*- программы адаптации, состоящей из нетрадиционных трех бло-

ков, позволяющей предотвратить или уменьшить проявления дезадаптации с помощью логически построенной структуры наблюдения за процессом адаптации сотрудника к новым социальным условиям и учета психологического механизма протекания адаптационных процессов;

- алгоритма проведения аттестационных мероприятий, отличитель  
ной особенностью которого является инновационный подход к проце  
дуре аттестации, снижающей риск переаттестации и проявления субъек-

**\*/**

X тивный казусов за счет разработанных методических элементов этапов

аттестации, учитывающих индивидуально-психологические особенности

личности;

- процесса анализа кадровой работы на производстве, позволяющей  
корректировать стратегию кадровой политики, направленную на созда  
ние условий на производстве для самореализации личности.

4). Предложена последовательность расчета численных значений элементов подсистемы анализа кадровой работы:

математическая модель расчета численных показателей психологического комфорта сотрудника, позволяющая количественно определить состояние вышеуказанного элемента подсистемы анализа кадровой работы;

алгоритм вычисления коэффициента мотивации, который в конечном итоге определяет уровень мотивации сотрудников коллектива.

*Практическая значимость и апробация работы.*

1). Идейная сторона системы кадровой работы на производстве заключается в решении целевых практических задач, обеспечивающих:

- улучшение методической базы отделов кадров предприятий с по  
мощью предлагаемого организационно-методического обеспечения кад  
ровой работы;

**/**

- поднятие статуса кадровой службы за счет расширения функцио-

нальных обязанностей их сотрудников;

- создание условий для самореализации личности, благодаря инно  
вационному подходу к организации кадровой работы на предприятии,  
учитывающей индивидуально-психологические особенности личности.

2). Обоснованные в работе элементы подсистем кадровой работы, представленные в виде программы адаптации и алгоритма проведения аттестационных мероприятий, предоставляют возможность кадровым службам предприятий различных форм собственности адаптировать предлагаемые в работе разработки к специфике своей организации.

3). Разработанная подсистема анализа кадровой работы, позволит руководителям оценивать :

уровень кадровой работы;

упущения в работе службы персонала;

целесообразность инвестиций в человеческий капитал.

4). Результаты работы были использованы при подготовке методического пособия по кадровому менеджменту для студентов Вузов, изданного Национальным институтом Екатерины Великой в 2000 году.

5) Предложенная в работе система кадровой работы была апробирована на предприятиях г. Иваново, среди них: Ивановская пивоваренная компания, Ивановский масложировой комбинат, ООО «Мастерст-рой», ЗАО «Ивинтерсервис», муниципальные учреждения.

6) Исследования проводились в рамках реализации Федеральных целевых программ:

- «Инжинирингсеть России» (1995-1997 гг.), в рамках которой обосновывалась инновационная политика реорганизации российского государства, в том числе и по кадровым вопросам.

«Возрождение Волги» ( 1996-1999гг.), под эгидой которой была создана кафедра ЮНЕСКО «Экологически безопасное развитие бассейна реки Волги» при Нижегородском государственном архитектурно-строительном университете, в работе которой использовались методические материалы по кадровой работе, разработанные в диссертации.

*Публикации.*Основные положения работы опубликованы в пяти печатных работах.

*Объем и структура работы.*Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов, заключения и содержит 170 машинописных листов, 2 рисунка, 5 схем, 3 приложения. Список использованной литературы включает 126 наименований.

## Обоснование системы кадровой работы

Конкурентоспособность предприятия сегодня, по мнению отечественных специалистов в области кадрового менеджмента, определяется конкурентоспособностью кадрового потенциала сотрудника, который зависит от целого ряда факторов в том числе и от создаваемых условий на предприятии для самореализации личности. Известно, что в комфортных условиях развитие и самосовершенствование личности в труде происходит быстрее. Труд как экономический ресурс обычно характеризуется численностью работников, их квалификацией, длительностью и ин-тенсивностью выполнения производственных функции.

В любом виде деятельности человека можно выделить две компоненты. Первая характеризует труд, выполняемый по заданной технологии, инструкции или схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны, собственного творчества. Такой труд называется регламентированным или а-трудом. Вторая характеризует труд, направленный на создание новых духовных или материальных благ, а также новых методов производства. Этот вид труда будем называть но-вационным, творческим или б-трудом. Необходимость выделения двух компонент труда объективно обусловлена принципиальными различиями в их влиянии на формирование дохода предприятия и национального дохода страны. Увеличение конечного продукта за счет а-труда возможно только за счет увеличения численности работников, продолжительности времени труда и его интенсивности. В отличие от этого , за счет б-труда рост объема продукции возможен при неизменных или даже уменьшающихся затратах рабочего времени и интенсивности труда. Это обусловлено тем, что на основе новых технических, организационных и предпринимательских идей создаются новые виды изделий, улучшаются параметры существующих, снижаются затраты труда и средств производства на единицу полезного эффекта продукции и услуг.

Таким образом, б-труд направлен на создание новых методов, которые обеспечивают эффективность производства и предполагает учет индивидуально-психологических особенностей личности.

Мы предлагаем сегодня инновационный подход к кадровой работе, представленный нами как система элементов кадровых мероприятий, имеющих организационные возможности самореализации личности человека в производственной среде, которые, на наш взгляд, являются своеобразными новыми методами повышения эффективности производства. Система кадровой работы (СКР) призвана учитывать индивидуально-психологические особенности личности и особенности человеческой психики. Это позволит сделать разработанное в диссертации методическое обеспечение элементов подсистем кадровой работы.

СКР включает в себя следующие подсистемы, каждая из которых имеет свои задачи и отличительные особенности: - подсистема отбора и адаптации персонала к новым социальным условиям; - подсистема обучения и переподготовки персонала; - подсистема аттестации сотрудников; - подсистема мониторинга; - подсистема анализа кадровой работы. Данные подсистемы взаимосвязаны и могут использоваться лишь совместно. При исключении той или иной подсистемы из структуры эффективность применения СКР может уменьшится по причине разрушения целостности процесса. Подсистема подбора и адаптации персонала к новым социальным условиям. Существующие подсистемы поиска , отбора, найма и адаптации персонала, предлагаемые отечественными специалистами в области кадрового менеджмента, представляют собой комплексный подход к решаемым задачам и максимальное использование имеющихся в мировой практике форм и методов работы с персоналом и не требует модернизации. Однако на предприятиях, по нашему мнению, недостаточное внимание уделяется проблеме адаптации нового персонала на предприятии. Наблюдение адаптации сотрудников в практике работы на производстве - явление нечастое. Существующие различные программы и рекомендации, носят, как правило, общий характер и в них плохо прослеживаются этапы адаптации работника, не уделяется внимания проблеме прогнозирования течения адаптации у сотрудника, не используется индивидуальный подход к новому сотруднику. В основном, программы включают в себя: - правила поведения в компании, содержащих информацию о компании и о принятых в ней стандартах поведения; - разработку процедуры введения работников в компанию и письменных рекомендаций руководителям отделений о том, как реализовать процедуру введения новых работников в коллектив; - создание справочника для сотрудников компании (история развития компании, Ф.И.О. руководителей отделов компании, коллективный договор, различные рекомендации и др.).

## Методическое обеспечение подсистемы аттестации персонала

Аттестация персонала преследует, как правило, несколько целей, среди которых: оценка эффективности выполнения работниками должностных обязанностей; выявление уровня компетентности сотрудников; определение разряда оплаты труда в соответствии с Единой тарифной сеткой и др.

Развитие систем аттестации идет по пути большей обоснованности экспертной оценки сотрудника. Легче всего оценить вклад того или иного руководителя или специалиста его непосредственному начальнику. Однако тесное взаимодействие между начальником и подчиненным не может не привести к возникновению между ними определенных отношений, что делает начальника в большей или меньшей мере пристраст-ным.108

Наиболее часто в оценках начальниками своих подчиненных встречаются следующие субъективные казусы.«Эхо» - неправомерное обобщение отдельных черт характера оцениваемого сотрудника. Так, если сотрудник обладает в какой-то области труда большими способностями, то ему нередко приписывают и другие положительные черты, которыми он на самом деле может и не обладать.

«Проекция» - оцениваемому сотруднику приписывают чувства или мысли оценивающего. Так, карьерист на руководящей должности всегда будет искать у своих подчиненных черты карьеризма.

«Атрибуция» - при атрибуции начальник подсознательно приписывает оцениваемому сотруднику способности или черты, которые были им подмечены у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника. «Ожидание» - субъективизм оценивающего зависит от того, оправдает ли сотрудник ожидание своего начальника. Например, многие руководители стремятся иметь под рукой сотрудника, который «все может сделать», ликвидировать любой «прорыв», образовавшийся по вине других. Репутация такого сотрудника, а значит, и оценка, которую ему выставляет руководитель, как правило, высока.

Вера в «первый взгляд» - бытует убеждение, что первое впечатление - самое верное. Это ведет к тому, что многие руководители оценивают сотрудников по первому впечатлению, что далеко не всегда справедливо. Человеческая психика устроена так, что наш разум не может замечать и запоминать все. Подсознательно в мозгу идет отбор поступающей информации, в результате которого мы замечаем, осмысливаем и запоминаем только те явления, которые имеют для нас наибольшее значение и к восприятию которых мы наиболее подготовлены. Поэтому руководитель часто замечает в оцениваемом сотруднике только то, что укладывается в уже сформировавшийся у него стереотип. Отношение руководителя к подчиненному исследуется в контексте общего интегрального отношения человека к действительности, в том числе и к самому себе. «От такого обобщенного итогового отношения человека к жизни, - замечал С.Л.Рубинштейн, - зависит поведение субъекта в любой ситуации, в которой он находится, и степень зависимости его от этой ситуации или свободы в ней». Хотя само отношение индивида к другому человеку обуславливает до известной степени форму проявления этого отношения. Однако, как показал А.А.Бодалев, они имеют некоторую самостоятельность.7 Успех «раскодирования» сущности отношения человека, нередко скрывающейся за его внешним поведением, зависит от содержания эталонов, которые субъект применяет в качестве «мерки» (Кукосян О.Г., Куницына В.Н., Лабунская В.А. и др.). Бобнева М.И. рассматривает эталон как свойство «вторичной» социальной нормы, которым микрогруппа наделяет норму, абсолютируя ее.6 Результат восприятия и понимания руководителя подчиненными обуславливает и направленность взаимоотношений между ними. Гительмахер П.Б. разделяет подчиненных по направленности отношения подчиненных к руководителю на 4 типа: положительно относящихся к руководителю, отрицательно, нейтрально (внешнее проявление отношения отсутствует) и ситуативно (направленность отношения в различные периоды общения непостоянна и детерминируется конкретной ситуацией на производстве и в быту.21 Основной критерий такой классификации - идентичное субъективное отношение подчиненных в микрогруппах одного типа к руководителю. Отсюда следует, что каждый тип микрогрупп отличается: 1) внешним выражением этого отношения - системой поведения; 2) социально-психологическими характеристиками отношения -установками на руководителя и мотивами поведения; 3) функциями (поддержка авторитета руководителя, дискредитирование его и т.п.); 4) значимостью (ролью) в общей динамике. Аттестационная процедура должна определенным образом ограничивать этот субъективизм. Поэтому для того, чтобы аттестация персонала стала мощным мотивирующим фактором, необходима целостная подсистема аттестации, которая могла бы снизить наиболее часто встречающиеся субъективные казусы в оценках начальниками своих подчиненных. Кроме того, в ходе аттестационных мероприятий необходимо учитывать индивидуально-психологические особенности личности. Алгоритм аттестационных мероприятий , предлагаемый в диссертации, получивший название «Антиказус» может использоваться на крупных предприятиях и организациях, где численность работников не менее 1000 человек. Отдельные его элементы (например психологическое тестирование) могут применяться и на малочисленных предприятиях, а также в муниципальных учреждениях и для аттестации государственных служащих. Алгоритм состоит из четырех блоков, основанных на порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, утвержденный постановлением Минтруда РФ и Минюста РФ от 23.10.1992. № 27.

## Методическое обоснование подсистемы анализа кадровой работы

В период с 1997 по 1999 года положение муниципального учреждения резко изменилось. Из числа отстающих по уровню работы, оно вышло в разряд учреждений, работа которых оценивается достаточно высоко. Вопрос о сокращении был снят. Текучесть кадров была приостановлена.

Возникает вопрос: Является ли внедрение подсистем в практику работы дошкольного учреждения № 87 главным фактором столь быстрого изменения ситуации? Ответ дает экспериментальная работа, проведенная на базе вышеуказанного учреждения.

Рассмотрим экспериментальную проверку каждой подсистемы в отдельности. 1. С 1997 года при поступлении нового сотрудника на работу использовалась программа адаптации сотрудников, разработанная в диссертации, состоящая из нетрадиционных трех блоков, позволяющей предотвратить или уменьшить проявления дезадаптации с помощью логически построенной структуры наблюдения за процессом адаптации сотрудника к новым социальным условиям и учета психологического механизма протекания адаптационных процессов. Экспериментальная проверка программы адаптации сотрудников к новым социальным условиям, которая включена в подсистему подбора и адаптации сотрудников, мы проводили по следующей процедуре: испытуемому предъявляется небольшой опросник, в основе которого заложены факторы, влияющие на адаптацию. Данные факторы являются основными, потому что они отражают все аспекты, которые могут повлиять на адаптационную мобильность персонала. Каждая пара представляет собой шкалу, на которой испытуемый отмечает степень адаптации той или иной характеристики (лист-опросник представлен в приложении 1). В начале экспериментальной работы коэффициент адаптации соответствовал 0.9, что является значением ниже среднего. После введения программы адаптации в практику работы муниципального учреждения уровень адаптации равнялся 1.8, что соответствует среднему уровню, приближенному к высокому. Таким образом, экспериментальная проверка программы адаптации подтвердила, что уровень адаптационной мобильности сотрудника к новым социальным условиям при использовании программы адаптации, значительно повышается (см. приложение 2). Использование в процессе периода привыкания нового сотрудника различных элементов программы, способствуют быстрой адаптации, а также уменьшению негативных проявлений в коллективе ( конфликт с коллегами и др.), о чем и свидетельствуют данные опроса сотрудников, поступивших на работу. 2. Экспериментальная проверка подсистемы обучения и перепод готовки персонала показала, что использование данной подсистемы по зволяет улучшить психологический микроклимат в коллективе на 13,3%, повысить авторитет руководства на 12, 2% ( см. приложение 2). Обучение руководителя основам рефлексивного управления, используя примерную программу, разработанную в диссертации, может в дальнейшем сказаться на работу всего учреждения в целом, потому что, если руководитель будет использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику, то прежде всего это скажется на психологическом комфорте работника, на авторитете руководителя и , безусловно, на производительности труда. 3. Применение на практике разработанного в диссертации алго ритма проведения аттестационных мероприятий, отличительной осо бенностью которого является инновационный подход к процедуре ат тестации, снижающей риск переаттестации и проявления субъектив ный казусов за счет разработанных методических элементов этапов ат тестации, учитывающих индивидуально-психологические особенности личности констатирует изменения в негативных проявлениях, таких как тревожность, которая у персонала уменьшилась на 67%, неуверенность в себе на 33 %. Доверять справедливости аттестационных оценок стали все сотрудники учреждения, которой первоначально доверяли лишь 33%. (см. приложение 2). 4. Экспериментальная проверка подсистемы анализа кадровой работы была проведена в сентябре 1997г. и в 1999 году по следующим позициям: 1. Определение состояния психологического комфорта сотрудников. 2. Выявление уровня мотивации персонала. Повторное исследование по вышеуказанным позициям с целью выявить, насколько внедрение системы кадровой работы сказалось на компонентах психофизиологической сферы коллектива показало, что уровень производительности труда и учет индивидуально-психологических особенностей личности имеет прямую зависимость, что подтверждают полученные экспериментальные данные.

## Результаты внедрения системы кадровой работы в коммерческих структурах

Причинами, по которым не выполняются вышеуказанные функции, по словам сотрудников кадровой службы, являются: - низкий организационный статус отдела кадров; - недостаточное внимание руководства к кадровым проблемам; - невысокий уровень материально-технической базы. В этой связи для ЗАО «Ивановская Пивоваренная компания» было разработано положение о создания и деятельности кадровой службы нового поколения на предприятии ( см. приложение 3), в котором представлены основные направления перестройки деятельности кадровой службы, даны характеристики особенностей труда специалистов отдела кадров, разработанных с учетом специфики и возможностей компании, указаны предпосылки и предполагаемые результаты совершенствования кадровой работы на предприятии, в основу которого заложено использование организационно-методического обеспечения кадровой службы, предложенного в диссертации: - программа адаптации сотрудника к новым социальным условиям; - алгоритм аттестационных мероприятий «Антиказус»; - методическая документация кадровой работы и др. Период внедрения технологии системы кадровой работы - сентябрь 1998г.-1999г. В начале и в конце срока внедрения был проведен анализ психофизиологических компонентов кадровой работы, результаты которого позволяют констатировать: полученные показатели психологического комфорта сотрудников и уровня мотивации персонала получили вторую категорию результативности (по предложенной нами в главе 1.3 классификации категорий результативности), что в свою очередь является подтверждением рабочей гипотезы и свидетельством того, что внедрение технологии системы кадровой работы создает динамику улучшения показателей психофизиологических компонентов кадровой работы.

Для исследования уровня мотивации персонала компании с использованием предложенной в диссертации математической модели и определения показателей психологического комфорта по разработанному нами алгоритму, были отобраны 238 человек, что составляло приблизительно одну четвертую часть всех сотрудников компании. Причем, подбор носил случайный характер, так как среди испытуемых были люди разных специальностей и должностей, с разным уровнем квалификации.

Все полученные результаты в ходе исследования отражены в таблице 7, где показан сравнительный анализ полученных показателей до и после внедрения системы кадровой работы. Таким образом, показатели таблицы дают право утверждать, что результативность технологии системы кадровой работы, учитывающей индивидуально-психологические особенности личности, подтверждена экспериментальным путем. Вывод к третьей главе. 1. Проверка на практике подсистем кадровой работы показала, что их использование дает положительные сдвиги в недопущении или уменьшении негативных проявлений , таких как неуверенность в себе, тревожность и др., которые являются факторами стресса, а также способствуют повышению уровня производительности и улучшению психологического комфорта сотрудников. Экспериментально была подтверждена результативность предложенного в диссертации организационно-методического обеспечения кадровой службы, которое влияет на качественное использование личностного потенциала сотрудников, за счет включения в их состав компонентов, способствующих учету индивидуально-психологических особенностей личности. 2. Апробирование системы кадровой работы показало, что ее внедрение дает положительные сдвиги в показателях психофизиологических компонентов кадровой работы - мотивации персонала и психологическом комфорте сотрудников. Следовательно, СКР сказывается на использовании личностного потенциала сотрудников, который в свою очередь определяет кадровый потенциал предприятия в целом. 3. Проведенная экспериментальная работа полностью подтвердила теоретические исследования, выполненные в главах 1, 2, а также практически доказала достоверность и адекватность разработанных в диссертации систем и программ и алгоритмов. 1. Разработанная система кадровой работы, включающая в себя пять подсистем, позволит поднять уровень кадровой работы на производстве за счет методического обеспечения, предложенного в диссертации, отличительной особенностью которого является учет индивидуально-психологических особенностей персонала предприятия. 2. Предложенная в работе программа адаптации сотрудника к новым социальным условиям, в основу которой положен психологический механизм протекания адаптационных процессов, поможет ускорить процесс адаптации у вновь поступивших работников, что в свою очередь позволит повысить производительность труда в ходе периода привыкания персонала. 3. Разработана процедура оценки уровня адаптации сотрудника к новым социальным условиям на основании исследования основных факторов, влияющих на уровень адаптационной мобильности персонала. 4. Предложена последовательность определения прогноза характера протекания адаптационных процессов у нового работника , на основании сбора эмпирических данных.