

АННОТАЦИЯ
на бакалаврскую работу Заплетина Дмитрия Андреевича
(*фамилия, имя, отчество студента*)

на тему: «Управление процессом адаптации персонала на предприятии (на примере общества с ограниченной ответственностью «АвтоLine», г. Пенза)».

В первой главе ВКР рассмотрены теоретические, методические и практические особенности разработки и применения процесса управления адаптацией персонала на предприятии. Дано теоретическое обоснование процесса трудовой адаптации персонала, его значимость в управлении персоналом, рассмотрены факторы, оказывающие на него влияния и инструменты управления трудовой адаптацией.

Во второй главе проведен анализ факторов адаптации персонала, их особенности в условиях первичной и вторичной адаптации, в ходе которого были выявленные положительные и отрицательные тенденции изучаемой проблемы.

На основании проведенного анализа в третьей главе ВКР предложены меры по совершенствованию управления процессом адаптации персонала в виде комплексной программы. Дана оценка экономической эффективности вложений в разработку и внедрение комплексной программы адаптации персонала ООО «АвтоLine».

Обобщенный в ходе исследования теоретический и практический опыт способствуют развитию научного направления исследований, зависимости эффективности работы персонала от организованности процесса адаптации.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, 8 приложений и насчитывает 64 библиографических источника.

Автор ВКР _____/Заплетин Д.А./

Руководитель ВКР _____/Левина С.Ш./

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	9
1.1. Понятие и виды адаптации персонала на предприятии	9
1.2. Отечественный и зарубежный опыт управления процессом адаптации персонала на предприятии	17
1.3. Методические основы исследования процесса адаптации персонала на предприятии	24
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «АВТОЛИНЕ»	33
2.1. Анализ практики управления персоналом на предприятии	33
2.2. Оценка факторов первичной адаптации персонала на предприятии	39
2.3. Оценка факторов вторичной адаптации персонала на предприятии	47
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «АВТОЛИНЕ»	55
3.1. Модель управления адаптацией персонала на предприятии	55
3.2. Программа первичной и вторичной адаптации персонала на предприятии	62
3.3. Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	87
ГЛОССАРИЙ	94
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ А: АНКЕТА	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б: АЛГОРИТМ ИССЛЕДОВАНИЯ	98
ПРИЛОЖЕНИЕ В: РЕКОМЕНДУЕМАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА	99
ПРИЛОЖЕНИЕ Г: КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ	100

ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ООО «АВТОLINE»	
ПРИЛОЖЕНИЕ Д: ЛИСТ ПРОХОЖДЕНИЯ АДАПТАЦИИ	101
ПРИЛОЖЕНИЕ Е: АНКЕТА ПО ОКОНЧАНИЮ СРОКА АДАПТАЦИИ ..	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж: ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ	104

ВВЕДЕНИЕ

Одной из проблем работы с персоналом в организации является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда.

Актуальность управления процессом адаптации персонала на предприятии предопределяется высоким ущербом как для производства, так и для работников вследствие низкой производительности труда вновь принятого работника. Эффективность адаптации давно доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий. При этом разработка мер, положительно влияющих на процесс адаптации, предполагает знание как субъективных характеристик работника (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому для совершенствования управления процессом адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении работника (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п.). Кроме того, необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения адаптации персонала.

До рыночной экономики проблеме адаптации не уделялось должного внимания и даже сейчас ситуация в целом не сильно изменилась. Если говорить о

России, немногие предприятия разработали программу адаптации и строят процесс управления персоналом, основываясь также на этой программе. К сожалению, многие предприятия вообще не уделяют внимания адаптации новых сотрудников, что приводит к высокой текучести кадров.

Процесс адаптации нового работника на предприятии можно сравнить с приездом в незнакомый город человека, имеющего о нем лишь незначительное представление, составленное на основе сведений из разных источников. Человек испытывает целую гамму чувств: интерес, любопытство, и вместе с тем тревожность, неуверенность в незнакомой среде. Некоторое время он не может расслабиться и находится в состоянии напряжения – все вокруг чужое и непонятное. В подобном положении может оказаться кто угодно, аналогичная ситуация перехода на новое место работы. При этом сотрудник знаком только с рекрутером и своим руководителем, в лучшем случае – с тем, кто участвовал в собеседованиях. Он не знает структуры компании, ее правил и традиций, расположения помещений офиса. Даже будучи профессионалом, в своем деле, новый член коллектива нуждается в дополнительных знаниях об особенностях ведения бизнеса в этой организации. Новичок испытывает психологическое напряжение, повышенную ответственность и может ежедневно спрашивать себя: «Правильно ли я выбрал новое место работы? Хочу ли я здесь трудиться?». Так будет продолжаться до тех пор, пока не пройдет его адаптация. Т.е. человек проходящий процесс адаптации испытывает стресс, вследствие чего производительность является низкой. Однако, сколько времени это будет продолжаться, зависит от того, как построен процесс адаптации на предприятии. Немногочисленная практика немногих российских компаний свидетельствует о том, что при правильном управлении процессом адаптации можно обеспечить:

- быстрое вхождение в должность;
- уменьшить количество возможных ошибок, связанных с включением в работу;
- развить у сотрудника позитивное отношение к обязанностям, повысить удовлетворенность своим трудом и др.

Все эти меры, в конечном счете, позволят снизить издержки предприятия и увеличить производительность.

Безусловно, адаптация различных категорий персонала имеет свои ярко выраженные особенности, которые необходимо учитывать при разработке программ адаптации.

Цель выпускной квалификационной работы – выявление и обоснование основных факторов адаптации на предприятии и разработка методических и практических рекомендаций по совершенствованию управления процессом адаптации персонала в ООО «АвтоLine».

Для достижения вышеуказанной цели необходимо реализовать следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и методические основы управления процессом адаптации персонала на предприятии;
- изучить отечественный и зарубежный опыт управления процессом адаптации на предприятии;
- описать методику исследования процесса адаптации персонала на предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления процессом адаптации персонала на предприятии, в частности, модель управления адаптацией персонала;
- предложить программы первичной и вторичной адаптации персонала на предприятии;
- оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий;

Объект исследования – адаптация персонала на предприятии ООО «АвтоLine».

Предмет исследования – управление процессом адаптации на предприятии ООО «АвтоLine».

Научно-практическая значимость исследования: полученные в результате разработки выпускной квалификационной работы данные могут быть использованы для дальнейшего развития теоретических и эмпирических исследований в об-

ласти управления процессом адаптации персонала, а также в обосновании принятия решений об уровне соответствия претендентов на должность требуемым характеристикам.

Основными источниками информации для написания ВКР послужили материалы нормативных документов и инструкций, научные статьи периодических изданий и специальной литературы по изучаемой проблеме.

При выполнении ВКР были использованы методы: графический, табличный, метод сравнения, вертикальный, горизонтальный анализ.

ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка использованных источников по проблеме адаптации персонала на предприятии.

Положения и разработки ВКР могут быть внедрены в производственный процесс современных организаций, предъявляющих высокие требования к профессионализму персонала и эффективному выполнению работы, осознающих важность и перспективность инвестиций в развитие персонала своего предприятия.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и виды адаптации персонала на предприятии

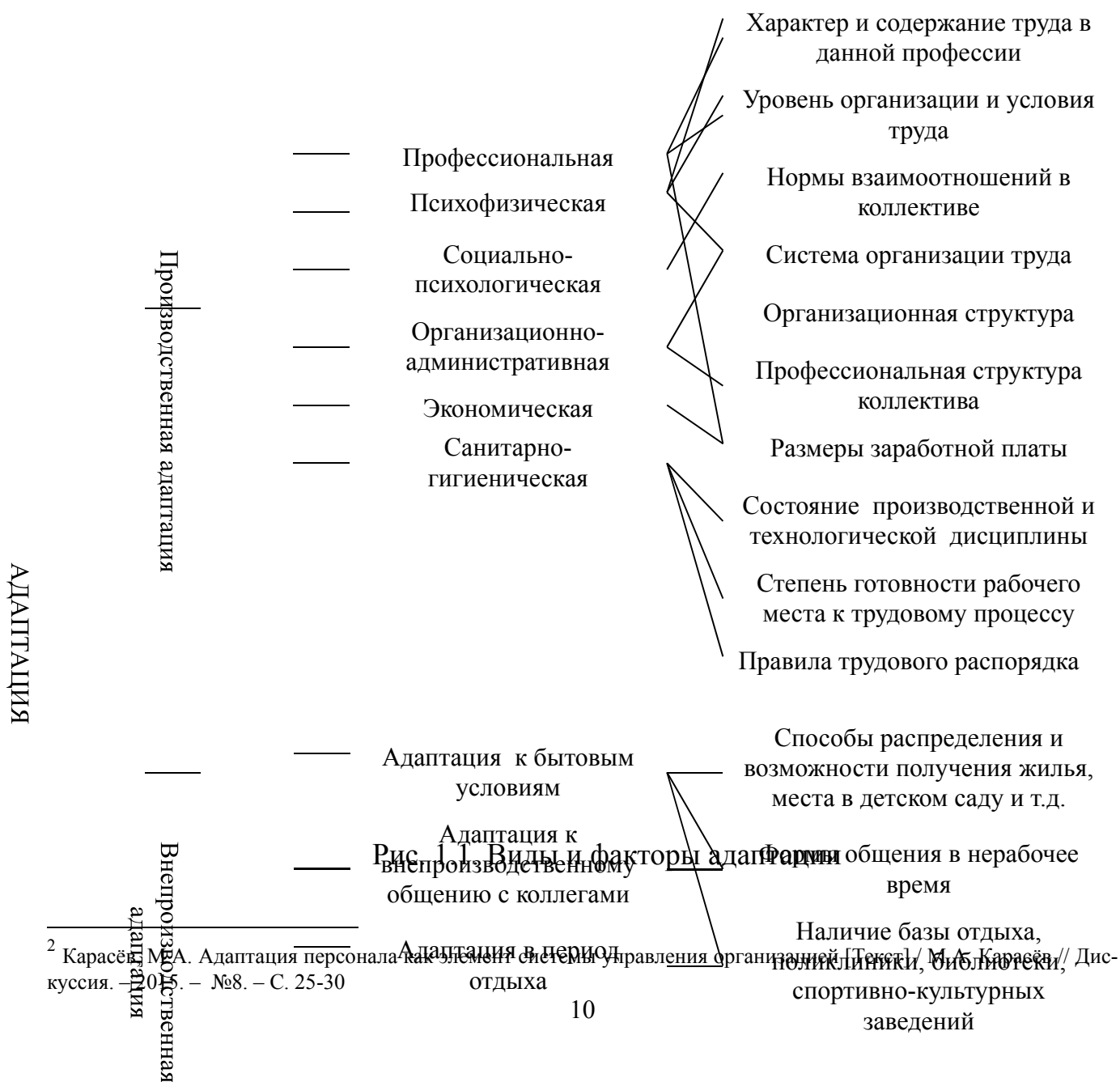
Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность норм, правил поведения определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации ит.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации, к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию¹. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой работе со стороны руководства. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в профессиональную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя

¹ Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник / Егоршина А.П., 3-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 350 с.

рассматривать как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. В зависимости от факторов, которые влияют на сотрудника, трудовую адаптацию можно разделить на несколько видов как указано ниже на рис. 1.1.2



² Карасёв М.А. Адаптация персонала как элемент системы управления организацией // Текст. — М.: Карасёв // Дискуссия. — 2007. — №8. — С. 25-30

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

В процессе психофизической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно – гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).³

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности с коллективом в целом, либо с какой – либо формальной или неформальной группой.⁴

Организационная адаптация позволяет работнику знакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует

³ Кирилина, Ю.Н. Система адаптации производственного персонала как элемент кадрового менеджмента (на примере ООО «Интерпринт Самара») [Текст] / Ю.Н. Кирилина, Л.В. Польнова // Проблемы развития предприятий: теория и практика (материалы 14-й международной научно-практической конференции: в 3-х частях; часть 1). – 2015. –С. 261.

⁴ Мельникова, А.С. Теоретические основы адаптации персонала на предприятии [Текст] / А.С. Мельникова, О.Е. Рослякова // Достойный труд – основа стабильного общества (сборник статей VII международной научно-практической конференции). – 2015. – С. 116-120.

выделить еще одну важную специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

В процессе санитарно-гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами внутреннего трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившихся условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экологической безопасности окружающей среды.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.⁵

Вопросами адаптации на предприятии 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 оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где

⁵ Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Суслов Г.В. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.

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 над 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.⁶

Адаптация персонала – важная составляющая системы управления персоналом. Для того чтобы повысить эффективность адаптации сотрудника к новым для него условиям работы целесообразно использовать такие мощные инструменты как наставничество и коучинг.

Во многих компаниях адаптации уделяется непростительно мало внимания. Руководители таких компаний считают, что есть инструкции, есть регламенты – чего же ещё нужно? Пусть новичок берёт их, изучает, а что ему непонятно – пусть спрашивает. Проблема здесь в том, что, к сожалению, далеко не каждый человек способен самостоятельно быстро найти всю нужную ему для полноценной работы информацию. Кроме того, здесь очень многое зависит от корпоративной культуры. Конечно, при благожелательном отношении сотрудников компании к новому коллеге он довольно быстро войдёт в курс дела. Однако во многих компаниях отношение к новичкам подчёркнуто пренебрежительное. О какой же эффективной адаптации здесь может идти речь? Совсем другое дело, когда есть продуманная система адаптации, причём существует она не только на бумаге, но и реально работает.

Система адаптации персонала – это не только пакет документов, регламентирующих порядок мероприятий по адаптации нового сотрудника. Это,

⁶ Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник / В.М. Цветаев. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013.

прежде всего люди, которые эти мероприятия осуществляют: и те, кто непосредственно помогает новому сотруднику войти в курс дела, и те, кто этот процесс организует и контролирует. И, конечно же, это инструменты, которые они используют в своей работе.

Неоценимыми инструментами адаптации персонала служат наставничество и коучинг. Эти понятия часто путают, считают, что это разные названия одного и того же. Но это не так. Коучинг и наставничество, несмотря на наличие общих элементов, существенно между собой различаются.

Как правило, наставничество выглядит следующим образом: более опытный сотрудник обучает нового сотрудника тому, что умеет сам. Наставничество нацелено на обретение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе. Советом, личным примером или как-то ещё наставник передаёт подопечному свой опыт. Можно сказать, что это разновидность индивидуального обучения непосредственно на рабочем месте. Такой подход практикуется с незапамятных времён, и очень хорошо себя зарекомендовал. Действительно, опытный сотрудник много знает и много умеет, ему известны все тонкости и нюансы выполняемой работы. Конечно, будет просто замечательно, если он поделится своими знаниями с новичком. При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и человеческие. Наставник должен вызывать эмпатию и, кроме того, он должен сам уметь и хотеть работать с людьми. Естественно, процесс наставничества должен быть организован таким образом, чтобы деятельность сотрудника в качестве наставника никак не отражалась на его основной работе. В противном случае система адаптации, основанная на наставничестве, приведёт не к повышению, а к снижению продуктивности в целом.⁷

Коучинг на практике выглядит совершенно иначе. В отличие от наставничества коучинг направлен не столько на непосредственное обучение, сколько на то, чтобы максимально полно раскрыть потенциал нового сотрудника и

⁷ Углов, А.А. Управление системой адаптации персонала на примере организации [Текст] / А.А. Углов // Молодежь и наука. – 2016. – №4. – С. 10.

добиться от него полной отдачи в работе. Коучинг базируется на признании того, что каждый человек обладает большими способностями, чем те которые он обычно проявляет. И коуч в своей работе опирается не столько на текущие показатели сотрудника, сколько на его потенциал, который стремится раскрыть на благо компании. Коуч или менеджер, владеющий навыками коучинга, не столько даёт указания и инструктирует, сколько задаёт вопросы. Вопросы, задаваемые коучем по определённой схеме (как их ещё называют, «эффективные вопросы») позволяют новичку по-новому посмотреть на свою работу и на свои возможности.⁸

С другой стороны, руководителю коучинг прекрасно показывает реальный профессиональный уровень нового сотрудника на данный момент и позволяет спланировать свою работу по его развитию. С новичком может работать штатный коуч, или же менеджер (чаще всего непосредственный руководитель), владеющий навыками коучинга. В отдельных случаях целесообразно привлечение внешних коучей.

У коучинга есть ещё одно неоспоримое преимущество – экономия времени. Речь идёт не только о сокращении времени, необходимого для полноценной адаптации нового сотрудника, но и о времени, требующемся для непосредственного управления персоналом. Сам процесс коучинга времени требует совсем немного. Собственно, для менеджера совсем не обязательно выделять для коучинга отдельное время. Вполне достаточно постоянно осознавать и использовать основополагающие принципы коучинга во время своего взаимодействия с новым сотрудником. В любом случае, это занимает гораздо меньше времени, чем бесконечные инструкции и указания, а эффективность такого подхода значительно выше.⁹

Коучинг можно использовать для решения вполне конкретной задачи, в нашем случае – для эффективной адаптации персонала. Но гораздо лучше, если

⁸ Резникова, О.С. Современные методы адаптации новых сотрудников в организации [Текст] / О.С. Резникова, С.Д. Димитриева // известия международной академии аграрного образования. – 2016. – №28. – С. 117-120.

⁹ Гайсина, Л.М. Управление персоналом предприятия: адаптивный подход [Текст] / Л. М. Гайсина // Точки над «ё». – 2015. – №1 (14). – С. 61-67.

коучинг принят в компании как основной стиль управления, стиль отношений между сотрудниками, стиль корпоративного мышления и поступков. В этом случае атмосфера коучинга позволяет наиболее полно раскрыться потенциалу каждого сотрудника, не возникает проблем с мотивацией персонала, адаптация новых сотрудников проходит легко и естественно, повышается продуктивность работы каждого отдельного сотрудника, рабочих групп и команд. Но, к сожалению, коучинг как стиль управления встречается пока нечасто. Но применение элементов коучинга в управлении персоналом даёт неизменно хороший результат¹⁰.

Наставничество более традиционно, оно уже не раз доказывало свою эффективность, за ним опыт многих поколений. Коучинг – сравнительно молодое явление в российском бизнесе, но, надо признать, явление чрезвычайно перспективное. Коучинг – это на сегодняшний день один из эффективнейших инструментов управления персоналом и, уж конечно, наиболее эффективный на сегодняшний день стиль управления. Следует признать, что наставничество и коучинг различны по своей сути. Но при этом они никоим образом не исключают друг друга. Скорее, наоборот, они прекрасно могут друг друга дополнять. Вопрос лишь в том, что в большей мере соответствует принятой в компании корпоративной культуре. Конечно, коучинг, как и наставничество, можно применять в качестве самостоятельного инструмента. Но при их грамотном сочетании эффект будет неизмеримо выше.

1.2. Отечественный и зарубежный опыт управления процессом адаптации персонала на предприятии

В изучении данной проблемы, прежде всего, целесообразно рассмотреть опыт зарубежных компаний.

¹⁰ Коваленок, А.В. Технологии коучинга в решении проблем адаптации персонала на современных предприятиях [Текст] / А.В. Коваленок, И.Ф. Дедкова, В.Н. Дедков, А.Э. Герасимов // Экономика устойчивого развития. – 2016. – №1(25). – С. 216-220.

Рассмотрим опыт адаптации в Японии. Система подготовки кадров здесь отличается большой спецификой. Учащиеся японской школы до перехода на вторую ступень среднего образования (10-12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, т.е. большая часть японской молодежи, имея среднее образование, выходит на рынок труда если не вовсе профессионально не подготовленной, то, во всяком случае, без какого-либо свидетельства о присвоении квалификации.

Однако, такая практика считается нормальной. Профессиональная подготовка в фирмах – неотъемлемая часть японской системы управления кадрами.¹¹

Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о неиспорченности, отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки – адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода – двух месяцев¹².

В Японии после окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» – наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д.

Все вопросы о перемещении молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый «корпоративный дух» фирмы или компании. Он воспитывается через

¹¹ Плутова, М.И. Адаптация и закрепление молодых специалистов зарубежом [Текст] / М.И. Плутова // Human progress. – 2016. – Т 2. – №5. – С. 4.

¹² Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.

систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии.

Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели.

В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы.¹³

В таблице 1.1 приведено содержание ориентационной программы, принятой во многих японских компаниях и призванной ознакомить новых работников с максимально широким кругом сведений об организации и ее деятельности.

Многие организации издают буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с ведением работников в организацию. Иногда работники на этапе введения в компанию получают целый пакет документов.

Введение работника в компанию. Высокий уровень вовлеченности персонала в дела компании и необходимая дисциплина обеспечиваются на заводах целенаправленной совместной работой кадровых подразделений и менеджеров по адаптации персонала на фирме.

С системой адаптации новые работники сталкиваются в первый же день своей работы в компании. Как правило, первый день работы новых работников приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы обеспечивают обязательную для каждого четырехчасовую процедуру ориентации.

Таблица 1.1

¹³ Минева, О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 160 с.

Типичная тематика ориентации новых работников в японских компаниях¹⁴

Тема	Содержание
Информация о компании	Основная информация, оргструктура и основные направления деятельности компании, долгосрочные и краткосрочные планы, бюджет и финансовая ситуация, отношение работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы.
Продукция	Основная номенклатура продукции фирмы, цена и пользователи основной продукции, ее конкурентоспособность в сравнении с продукцией конкурентов.
Производство	Структура производства, принципы работы, производственные потоки, действующая система управления производством, основные принципы, обеспечивающие эффективность производственного процесса.
Продажи	Реклама и доля, которую занимает на рынке продукция компании, перспективы и тенденции конкурентной борьбы, организация продаж, техника и методы продаж.
Основные трудовые навыки	Овладение необходимыми профессиональными знаниями и основными рабочими навыками на уровне, отвечающем требованиям к должности. Установление рабочих связей, правильная организация рабочего места.

Процедура ориентации включает торжественное вручение удостоверения работника и пакета документов, разъясняющих корпоративную политику. Затем следует традиционный обед с вышестоящими руководителями. В компании считают, что индивидуальный подход к новичку создает атмосферу дружелюбия и доверия.

В пакет документов входят брошюры «Ориентация работника», «Руководство для лидерства», «Справочник работника» и другие документы, знакомящие работника с правилами поведения, оплатой труда, дополнительными льготами и другими внутрифирменными программами.

В брошюре «Ориентация работников» на восьми страницах изложены наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма, содержания социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к употреблению наркотиков и

¹⁴ Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие / С.И. Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

алкоголя, к носителям вируса СПИД, содействие работникам завода в случае привлечения к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами. Здесь же приводится режим рабочего времени, требования по охране коммерческой тайны и правила использования технической документацией корпорации.

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию можно найти в «Справочнике работника».¹⁵

В этом справочнике содержится краткий обзор истории фирмы и принципы, определяющие ответственность руководителей, рассматриваются политика в отношении временных работников отпусков и временной нетрудоспособности, страхования и дополнительных выплат.

И руководство, и кадровые службы прилагают большие усилия, для того чтобы каждый работник хорошо понимал корпоративные правила поведения и социальную политику, знал, что от него потребуется в тех или иных ситуациях, четко понимал свои рабочие функции.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы – от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии¹⁶.

В Германии имеется «Закон о правовом режиме предприятия», который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с

¹⁵ Сайманова, О.Г. Инновационный подход к формированию кадрового состава предприятия [Текст] / О.Г. Сайманова // Вестник поволжского государственного университета сервиса. Серия: экономика. – 2016. – №2 (44). – С. 132-135.

¹⁶ Кейта, Секу. Адаптация нового персонала на предприятии [Текст] / Кейта Секу // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – №105. – С. 210 - 225.

будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др.¹⁷

Теперь рассмотрим опыт российских компаний по адаптации персонала. Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда.

Государственная служба занятости не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании профориентационной деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка.

В условиях экстенсивного развития, наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства кадров. Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки. Службы профориентации, которые действовали в отдельных школах, на крупных предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты.

В результате лишь 15-20% выпускников школ выбирали профессию, связанную с полученными в школе навыками. Сейчас в республиках, краях,

¹⁷ Кейта, Секу. Адаптация нового персонала на предприятии [Текст] / Кейта Секу // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – №105. – С. 210 - 225.

областях и крупных городах созданы хозрасчетные центры по трудоустройству, переобучению, профориентации и адаптации.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует.¹⁸

По данным исследований, проводимых западными компаниями, качественная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10-20% в год. Всего 30% топ – менеджеров, согласно глобальному исследованию executive search компании Korn/Ferry International, довольны процессом адаптации и ассимиляции в новой компании. Наибольший процент ответивших 38% оценивают первые месяцы своего перехода как среднеэффективные, 22% опрошиваемых – ниже среднего, а 10% утверждают, что адаптация в компании находилась на очень низком уровне. Кроме того, более половины топ – менеджеров 54% считают, что достигли максимума своей продуктивности только через 3-5 лет после того, как пришли в компанию. 33% утверждают, что

¹⁸ Зайтова, З.М. Проблемы адаптации персонала к организационным изменениям на предприятии [Текст] / З.М. Зайтова // Новые информационные технологии в науке (сборник статей международной научно-практической конференции). – 2015. – С. 104-106.

руководители наиболее эффективны через 1-2 года работы в компании. 8% называют срок 5-10 лет. 4% говорят о шестимесячном периоде. И 2% – более чем о десятилетнем. Давайте подробно рассмотрим программы адаптации персонала и постараемся обратить внимание на некоторые нюансы данного процесса.¹⁹

Программы адаптации на разных предприятиях разрабатываются и внедряются с учетом особенностей данных компаний, но основная их цель – внимательный подход к новому сотруднику, желание сделать вхождение в должность максимально эффективным и комфортным. Необходимо также отметить, что сам процесс адаптации состоит из нескольких модулей или этапов, и в разных компаниях встречаются как упрощенные программы (численность компании не более 35 – 40 человек), так и более сложные и структурированные адаптационные программы.

Таким образом, для успешной адаптации необходимо использовать положительный опыт как российских, так и зарубежных компаний. При внедрении зарубежного опыта необходимо учитывать специфику деятельности предприятия, для которого разрабатывается программа адаптации персонала.

1.3. Методические основы исследования процесса адаптации персонала на предприятии

Исходным пунктом всякого исследования является проблемная ситуация – социальное противоречие или конфликт интересов социальных групп, общностей, институтов. С одной стороны, подобные состояния угрожают стабильному функционированию общественной организации, но одновременно являются главным фактором социальных изменений, развития, выражают деятельную сущность социальных субъектов.

Формулировка проблемы влечет за собой выбор конкретного объекта исследования. Объектом может быть все то, что явно или неявно содержит

¹⁹ Борисов, С.А. Подбор и адаптация кадров на предприятии [Текст] / С.А. Борисов, К.А. Лагерева // Экономика устойчивого развития. – 2016.– №2 (26). – С. 37-40.

социальное противоречие и порождает проблемную ситуацию. Объект социологического исследования – это то, на что направлен процесс познания.

Помимо объекта выделяют также предмет изучения, или те значимые с практической и теоретической точки зрения свойства, стороны, особенности объекта, которые подлежат непосредственному изучению.

Социальные проблемы существенно разнятся по своей масштабности. Одни не выходят за рамки некоторого коллектива, организации, другие затрагивают интересы целых регионов, на высшем уровне социальная проблема затрагивает интересы и потребности всего общества в целом.

Цель исследования ориентирует на его конечный результат, теоретический и практический; задачи формулируют вопросы, на которые должен быть получен ответ для реализации целей исследования.

Цель исследования диктует структуру его основных задач, теоретических и практических, последние требуют уточнений в виде ряда частных программных задач. Кроме того, может быть поставлено некоторое ограниченное число побочных, дополнительных задач.

Определение цели исследования позволяет далее упорядочить процесс научного поиска в виде последовательности решения основных, частных, а также дополнительных задач.

Основные и частные задачи логически связаны, частные – вытекают из основных, являются средствами решения главных вопросов исследования.

Основные задачи исследования отвечают его целевой установке, дополнительные ставятся для подготовки будущих исследований, проверки побочных, несвязанных с данной проблемой, гипотез, для решения каких-то методических вопросов и т.д.²⁰

При разработке программы социологического исследования необходимо в первую очередь выделить ключевые понятия, выражающие узловые точки изучаемой проблемы. В процессе интерпретации основных понятий намечается

²⁰ Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации / Асалиев, А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 200 с.

эмпирическая область, соответствующая выделенному ранее предмету исследования.

Последующий анализ должен «проявить» образ предмета, сделать его ясно выраженным, более четким и определенным. Предмет должен быть подвергнут своего рода системному анализу.

Предварительный системный анализ предмета исследования – это, по существу, «моделирование» исследовательской проблемы, то есть такая ее детализация, которая позволяет далее сформулировать общие и более частные гипотезы исследования.

Важно, чтобы гипотезы были логически связаны в систему доказательств выдвинутого объяснения.

Гипотеза – главный методологический инструмент, организующий весь процесс исследования и подчиняющий его внутренней логике. В социологическом исследовании гипотезы – обоснованные предположения о структуре социальных объектов, характере связей между изучаемыми явлениями и возможных подходах к решению проблемы.²¹

Исходные гипотезы должны быть, развернуты в целую цепочку выводных гипотез – следствий. Проверка выводных гипотез возможна лишь в случае, если все термины, в которых они формулируются, были подвергнуты эмпирической интерпретации. Исходные посылки гипотез черпаются где – то на грани между наблюдениями реальных событий и системой объяснения этих событий в теории. Предварительный системный анализ объекта есть не что иное, как формулирование общей гипотезы по предмету исследования.

В большинстве случаев используется тот или иной способ выделения из большой совокупности явлений и объектов изучения некоторую их часть в надежде, что на этой выборочной совокупности могут быть выявлены свойства объекта исследования в целом.

21 Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.

Требования репрезентативности выборки означают, что по выделенным параметрам состав обследуемых должен приближаться к соответствующим пропорциям в генеральной совокупности.

Как правило, основными параметрами репрезентативности для решения многих проблем является половозрастная структура, социальный состав и пространственная локализация. Понятно, что это правило имеет исключения в зависимости от конкретных условий и особых целей исследования.²²

Объем выборки зависит от уровня однородности или разнородности изучаемых объектов. Чем больше они однородны, тем меньшая численность может обеспечить статистически достоверные выводы.

Объем выборки определяется аналитическими задачами исследования, а ее репрезентативность – целями программы. Именно программа задает образ необходимой генеральной совокупности для проведения выборки. Генеральную совокупность составляют все единицы данного объекта. Затем необходимо обеспечить равную их вероятность попадания в выборочную совокупность.²³

После того, как определены объект и предмет социологического исследования, установлены те их стороны и черты, которые заслуживают особого внимания необходимо выявить количественные параметры этих сторон и черт. Для этого необходимо пройти через полевой этап исследования. В ходе полевого этапа исследования для сбора социологической информации могут применяться различные методы.

Для сбора информации по проблеме управления процессом адаптации персонал можно использовать два принципиальных класса методов сбора первичных эмпирических данных: анализ документов и анкетный опрос. Техника их применения многообразна, поэтому некоторые модификации приобрели статус самостоятельных методов, например, интервью или анкетного опроса. Но любые

²² Топычканова, Н.В. Новые адаптационные практики и инструменты управления адаптацией на предприятии железнодорожного транспорта [Текст] / Н.В. Топычканова // Научно-технический прогресс: актуальные и перспективные направления будущего (сборник материалов III международной научно-практической конференции: в 2-х томах). – 2016. – С. 341-344.

²³ Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.

разновидности использования того или иного класса методов опираются на единые общие правила.

Документальной называют любую информацию, фиксированную в печатном или рукописном тексте, на магнитной ленте, на фото или киноплёнке. Нередко документальные источники служат главным способом получения нужной для исследования информации.²⁴

При проведении анализа в работе используются официальные и неофициальные документальные источники. К официальным источникам относят правительственные материалы, постановления, заявления, архивы, и текущие документы различных учреждений и организаций, деловая корреспонденция, финансовая отчетность и т.п. Неофициальные документы – это многие личные материалы, а также составленные частными гражданами статистические или событийные архивы.

Основная трудность при работе с доступными документами – умение читать данные на языке гипотез исследования. Поэтому, прежде чем анализировать документальные материалы по существу, необходимо проделать работу поиска, в документе признаков ключевых понятий исследования.

Анализ документов – метод сбора информации при формулятивном плане исследования (для выдвижения гипотез и общей разведки темы) и на стадии работы по описательному плану. В экспериментальных исследованиях возникают значительные трудности перевода языка документов на язык гипотез, но, как показывает опыт, и эти затруднения можно преодолеть при умении обращения с материалом.²⁵

Опросы незаменимый прием получения информации о субъективном мире людей, их склонностях, мотивах деятельности, мнениях. Опрос позволяет мысленно моделировать любые нужные экспериментатору ситуации, для того, чтобы увидеть устойчивость склонностей, мотивов и т.п. субъективных состояний

24 Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.

²⁵ Багаева, И.В. Анализ действующей системы адаптации персонала на промышленном предприятии [Текст] / И.В. Багаева, Р.Р. Салахов // Теория и практика современной науки. – 2016. – Т 4. – №6-1 (12). – С. 76-82.

отдельных лиц и общностей. Также он считается почти универсальным методом. При наблюдении надлежащих предосторожностей этот метод позволяет получить не менее надежную, чем в наблюдении или по документам, информацию о событиях прошлого или настоящего, о продуктах деятельности и т.д.

Для сбора информации по персоналу ООО «АвтоLine» в выпускной квалификационной работе используется анкетный опрос. Опрос по анкете предполагает жестко фиксированный порядок, содержание и форму вопросов, ясное указание способов ответа.

При проведении опросов не надо забывать, что с их помощью выявляются субъективные мнения и оценки, которые подвержены колебаниям, воздействиям условий опроса и других обстоятельств. Чтобы минимизировать искажения данных, связанных с этими факторами, опросный метод следует применять в первые дни.

Анкета заполняется опрашиваемым самостоятельно, поэтому ее конструкция и все комментарии должны быть предельно ясны для респондента. При составлении анкеты необходимо опираться на основные принципы, которые состоят в следующем:²⁶

1. Программная логика вопросов не должна быть смешиваема с логикой построения анкеты. Опросный лист строится под углом зрения психологии восприятия опрашиваемого.

2. Необходим неременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории.

3. Одни и те же вопросы, расположенные в разной последовательности, дадут разную информацию.

4. Смысловые «блоки» опросного листа должны быть примерно одного объема. Доминирование, какого – то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам».

5. Вопросы должны распределяться по степени их трудности.

²⁶ Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов, И.А. Эсаулова и др.; Под ред. А.Я. Кибанова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с.

Анкета представлена в приложении А.

Как правило, опрос нацелен на уточнение гипотез, разработку прогноза и пополнение интерпретации определенных социальных явлений и процессов. Тема опроса четко обозначается в строгих формулировках, задачи исследования также должны быть ясно сформулированы, подчеркивается важность именно персонального мнения специалистов.

Важным моментом является компетентность интервьюера. Отбор эксперта, проводящего и анализирующего анкетный опрос, происходит, прежде всего, по уровню его компетентности.

Для того чтобы более детально изучить процесс адаптации, разобьем его на три составляющих и поэтапно проанализируем общие показатели системы управления персоналом, а затем процесс адаптации и его составляющие в два этапа, как показано на рис. 1.2. На первом этапе исследования необходимо понять общие принципы системы управления персоналом, наметить положительные и отрицательные тенденции.

Второй этап исследования, предполагает анализ первичной адаптации персонала, т.е. адаптации нового сотрудника. Т.к. в этот период значимы все факторы адаптации, то необходимо исследовать каждый в отдельности, а именно:

- организационно – административная;
- социально – психологическая адаптация новичка;
- профессиональная;
- другие составляющие первичной адаптации.



Рис. 1.2. Составляющие процесса первичной и вторичной адаптации

Затем необходимо выявить позитивные и негативные тенденции, объяснить их причины, наметить пути решения возникших их проблем.

Третий этап исследования этап исследования предполагает анализ процесса вторичной адаптации, т.к. вторичная адаптация связана с процессом перемены должности и профессиональным ростом сотрудников, то, прежде всего, необходимо обратить внимание на эти факторы. Также необходимо выявить положительные и отрицательные тенденции процесса вторичной адаптации, наметить пути совершенствования процесса.²⁷

В процессе анализа адаптация персонала рассматривалась, как система взаимосвязанных элементов, которые были изучены в отдельности и во взаимосвязи друг с другом, т.е. был проведен системный анализ процесса адаптации персонала на предприятии. Алгоритм исследования представлен в приложении Б.

Каким бы методом социологические данные получены не были, сами по себе они еще не позволяют сделать обобщенные выводы, выявить тенденции – одним словом решать задачи, поставленные в программе исследования. Для того, чтобы полученная первичная социологическая информация начала активно служить ее необходимо обработать и проанализировать.

В компании работает свыше ста человек, в исследование поучаствовало около 60 человек, т.е. выборочная совокупность респондентов составила 60% от общего числа сотрудников, которые являются представителями различных профессий, а также имеют различный стаж работы на предприятии.

²⁷ Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанов А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 283 с.

Рабочая анкета условно поделена на два раздела, включающих соответственно вопросы по первичной и вторичной адаптации, состоит из 17 вопросов закрытого типа. Вопросы касаются тем организационно – административной адаптации, социально-психологической, внепроизводственной и других видов адаптации.

Полученные анкеты обрабатывались с помощью электронных программ типа Excel, Word. Программа Excel является одной из самых известных среди программ статистического анализа. Программа имеет огромные функциональные возможности обработки заполняемых данных. Социологические данные, полученные в результате обработки первичной информации, в последующем обобщаются и отображаются специальными формами. Одна из таких форм – это составление таблиц. Данные, которые были получены в результате обработки анкет, сводятся в таблицы.

Наряду с табличными, в целях наглядности в выпускной квалификационной работе широко применен графический способ отображения социологических данных. Графическое отображение представлено в виде диаграмм. После того, как данные были обработаны и сведены в таблицы, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. Анализ собранной информации – самый увлекательный этап исследования. На этом этапе проверяется, насколько верны были исходные предположения, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы.

Результаты анализа представлены во второй главе выпускной квалификационной работы.

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «АВТОLINE»

2.1. Анализ практики управления персоналом на предприятии

Предприятие было основано более 12 лет назад. Предприятие занимается розничными и оптовыми продажами автозапчастей и аксессуаров, имеет 3 брендовых магазина и Интернет-магазин. Также предприятие оказывает консультационные услуги, касающиеся обслуживания и эксплуатации автомобилей разных производителей.

Предприятие ООО «АвтоLine» напрямую сотрудничает с производителями и крупнейшими поставщиками автомобильных товаров как отечественных, так и зарубежных производителей. Магазины имеют удобное расположение и большую площадь торговых залов для того, чтобы покупатели могли все необходимые автомобильные запасные части купить в одной точке, сэкономив при этом драгоценное время.

В магазинах «АвтоLine» большое внимание уделяется качественному сервису: продажа товара осуществляется квалифицированными специалистами, которые всегда помогут с подбором нужной детали и посоветуют грамотное решение проблемы.

Прежде чем приступить к анализу эффективности управления процессом адаптации персонала, необходимо проанализировать количественный и качественный состав персонала предприятия.

ООО «АвтоLine» дорожит своими сотрудниками, обеспечивает условия для реализации их способностей в труде и условия для достойного отдыха. В компании работает свыше ста человек. За последние три года средняя численность сотрудников составила 100 человек.

Из таблицы 2.1 видно, что преимущественное большинство сотрудники, находящиеся в возрастной категории от 31 до 40 лет.

Таблица 2.1

Возрастная структура персонала, %

до 20 лет	21-30 лет	31-40 лет	41-50 лет	51-60 лет	старше 61 лет
1	2	3	4	5	6
5	30	37	20	6	2

По данным из таблицы 2.2 можно увидеть, что основное большинство сотрудников имеют среднее специальное образование, это вполне объяснимо тем, что в компании больше треть сотрудников занято в основном в обслуживании автомобилей, работой с клиентами, поставками автозапчастей, консультациями и диагностикой автомобилей.

Таблица 2.2

Образовательная структура персонала, %

среднее	среднее специальное	незаконченное высшее	высшее	кандидат, доктор наук
1	2	3	4	5
26	51	8	15	—

Стаж работы сотрудников также является одним из показателей текучести кадров. Если рассматривать динамику за последние десять лет (с момента основания предприятия), наблюдается текучесть персонала свыше 50%, это является негативным показателем, свидетельствующим о существовании условий, которые не позволяют большинству сотрудников сохранить верность компании на протяжении длительного периода времени.

Таблица 2.3 содержит данные, касающиеся стажа сотрудников на предприятии. Преимущественно работают сотрудники до одного года. Это негативно сказывается на работу предприятия.

Таблица 2.3

Стаж персонала, %

менее 1 года	1-3 года	3-5 лет	5-10 лет
1	2	3	4

36	33	21	10
----	----	----	----

Важное значение имеет анализ статистических показателей процесса управления персоналом. Результаты такого анализа представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Статистические показатели по работе персонала в 2014-2016 гг.

Год	Среднесписочная численность, %	Коэффициент текучести кадров, %	Чистая прибыль, тыс. руб.	Снижение выручки, в %	
				Из-за сезонности	По вине персонала
1	2	3	4	5	6
2014	96	25	92191,17	1,4	1,3
2015	104	32	90049,77	1,6	1,32
2016	100	36	88323,53	1,5	1,6

В 2016 г. увеличился процент снижения выручки по вине персонала на 0,3 % в среднем. Возможно, это связано с увеличившейся текучестью кадров. Так в 2015 г. по сравнению с 2014 годом она выросла на 7%, а в 2016 г. еще на 4%. Было выяснено, что снижение экономических показателей случается, в основном, по вине новых сотрудников. Общая выручка ежегодно снижается в среднем на 1-2%.

Как в любую организацию, так и на предприятие ООО «АвтоLine» в поисках работы обращаются как люди имеющие опыт работы, так и те, кто никогда не работал в этой сфере и даже не имел вообще опыта работы. Руководство предприятия стремится привлекать на работу молодых людей, как правило, практически без опыта работы. Поддержать уровень активности, целеустремленности новичка, развивать его потенциал помогает решить программа адаптации.

Управление персоналом предприятия осуществляется в соответствии с кадровой политикой ООО «АвтоLine», которая ежегодно разрабатывается и определяется в бизнес-плане предприятия. В соответствии с кадровой политикой предприятия ведется работа с персоналом согласно программе, утвержденной директором организации.

Подготовка, обучение, повышение квалификации персонала осуществляется согласно учебному плану, утвержденного менеджером по персоналу.

Основную роль в управлении персоналом играет отдел кадров. Отдел кадров ежегодно разрабатывает и утверждает перспективный план подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Отдел кадров состоит из трех человек и занимается информационным обеспечением системы кадрового управления, управлением занятостью, оценкой и подбором кандидатов на вакантные должности, анализом кадрового потенциала потребности в персонале, обучением сотрудников, социально-психологической адаптацией работника.

Так как работа сезонная, то в летне-весенний период количество сотрудников превышает количество сотрудников в осенне-зимний период.

Годовой план обучения на протяжении года корректируется с учетом потребностей подразделений, внедрения новых технологий и методов работы. При реализации планов учитываются все заявки, поданные на обучение персонала в текущем году.

Система обучения персонала ООО «АвтоLine» включает в себя: повышение квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку персонала и обучение работников.

Работники предприятия имеют возможность не реже одного раза в три года повышать свою квалификацию. Годовой охват обучение персонала ООО «АвтоLine» на 2010г. Составляет 18-20% от общей численности рабочих, на 5-7% меньше по сравнению с прошлым годом. Связанно это с экономическим кризисом и снижением спроса населения на автомобили. И эта тенденция с каждым годом может увеличиваться, пока не будет стабильности в стране. Нестабильность сильно сказывается на повышении стоимости автомобилей, и, соответственно, на автозапчасти к ним.

Один раз в три года и по мере необходимости в межаттестационный период осуществляется аттестация специалистов и руководителей, с целью определения соответствия работника занимаемой должности, выявления кандидатов для зачисления в резерв и на обучение.

В ООО «АвтоLine» обеспечиваются справедливые условия при приеме на работу. Отбор и найм персонала осуществляется на конкурсной основе. Основным критерием при отборе кандидатов является уровень их профессионализма.

При управлении наймом работников используются разнообразные эффективные методы отбора кандидатов на рабочие места. Для эффективной работы по набору персонала существует система конкурсного трехступенчатого отбора, включающая анкетирование, тестирование и обязательное собеседование поступающего на работу с директором. На основе тестирования и анкетирования, выполнения пробной работы осуществляется оценка кандидатов на соответствие требованиям рабочего места, вакантной должности специалиста и руководителя.

Принимаются сотрудники на работу с испытательным сроком 3 месяца, также практикуется прием работников по срочным трудовым договорам.

Регулярно (раз в год) проводится социальный мониторинг причин увольнений работников с предприятия, проводятся социологические исследования, опросы общественного мнения по различным проблемам жизнедеятельности предприятия, изучается уровень удовлетворенности работников социальными условиями труда на предприятии.

Проводится обязательное собеседование с увольняющимися работниками с целью улучшения работы с персоналом. Ведется социальный мониторинг работы с сотрудниками, проходящими адаптационный период, в ООО «АвтоLine». Разработано положение об адаптации вновь принятых работников, а также программа адаптации.

Кроме того, на предприятии имеется самостоятельно разработанная система оценки персонала, которая проводится один раз в год. Данная система оценки эффективна в том, что напрямую влияет на заработную плату работника, и дает ему возможность должностного роста.

Система оценки позволяет оперативно отслеживать пробелы в знаниях и квалификации работника, направлять работника на обучение, если оно необходимо, определять для него приоритетные задачи. В ООО «АвтоLine» разработаны следующие методы обследования и оценки персонала – оценочные

листы, в которых оцениваются личностные качества, профессиональные знания, умения и навыки работника. В результате оценки определяется квалификационный уровень (коэффициент оценки) работника, который влияет на его заработную плату.

За последние два года в ООО «АвтоLine» не практикуется материальное поощрение работников. Также не выплачивается премия вспомогательному персоналу, только рабочим, которые непосредственно заняты продажами и обслуживанием автомобилей.

Наиболее распространенными средствами информации в организации являются: приказы, распоряжения, совещания, радио. Регулярно проходят встречи директора предприятия с работниками.

Постоянно проводятся корпоративные мероприятия и праздники, среди них: день рождения предприятия, чествование юбиляров, день автомобилиста и другие.

Целью процесса управления адаптацией работников на ООО «АвтоLine» является обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы.

Основными задачами адаптации являются:

- сокращение периода приспособления вновь принятых работников к требованиям и условиям труда на предприятии (уменьшение периода привыкания новых работников к профессии, приобретения ими в короткие сроки необходимых профессиональных навыков);

- закрепление вновь принятых работников в ООО «АвтоLine», повышение их мотивации;

- сокращение текучести персонала;

- экономия времени непосредственного руководителя и коллег;

- развитие у новых сотрудников благоприятного и позитивного отношения к работе, чувства удовлетворённости трудом;

– снижение чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности у новых сотрудников;

– уменьшение издержек, связанных со временем достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы.

Общее руководство адаптацией вновь принятых сотрудников осуществляется менеджером по персоналу. Технические вопросы решаются начальниками подразделений и наставниками. Вопросы стимулирования новых сотрудников и их наставников решает заместитель директора.

Можно отметить, что имеющаяся программа адаптации дает свои результаты. Большинство сотрудников предприятия на сегодняшний день довольны своей работой и уровнем заработной платы. Тем не менее, у некоторых сотрудников в работе возникают трудности, выявить которые можно при помощи оценки факторов первичной и вторичной адаптации.

2.2. Оценка факторов первичной адаптации персонала на предприятии

Этот раздел выпускной квалификационной работы посвящен анализу факторов, которые при принятии на работу нового сотрудника являются для него наиболее значимыми. Среди них такие как, распространение различного рода информации, традиции предприятия в отношении новичков, условия для непродуцированной адаптации, причины увольнения новых сотрудников, и другие. Изучив полученные данные, впоследствии их можно будет использовать как основу для совершенствования управленческих механизмов в сфере управления персоналом.

Важное значение в деятельности руководящего органа имеет соответствие предоставляемой сотруднику информации реальному положению дел. Из рис. 2.1 можно судить о том, насколько специалист отдела персонала честен с потенциальным работником во время собеседования.

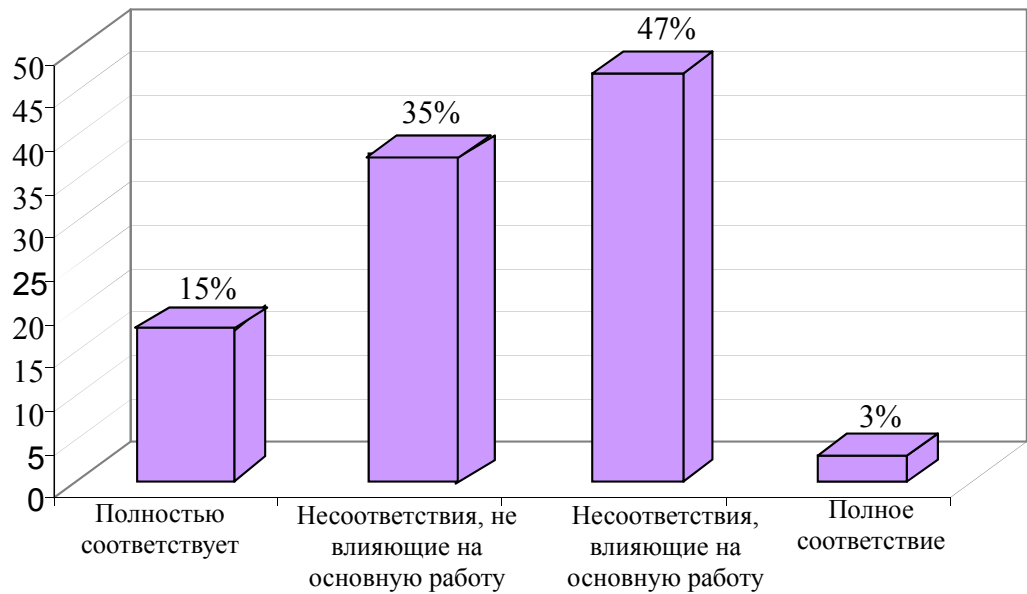


Рис. 2.1. Соответствие предоставляемой сотруднику информации реальному положению дел

Полное соответствие предоставляемой информации реальному положению дел наблюдается лишь в 15% случаев, в то же время в 35% случаев специалист отдела персонала, очевидно либо не говорит всей правды, либо приукрашивает настоящее положение дел на предприятии, а в 47% случаев такое несоответствие дел сказывается на работе сотрудника, естественно, не наилучшим образом. Когда потенциальный сотрудник предприятия приходит на собеседование, то он, как правило, рассказывает о себе правду, и в ответ ждет того же от сотрудника отдела персонала. Если это не происходит, он будет чувствовать себя, в некоторой степени обманутым, и это может стать одной из вероятных причин увольнения в период испытательного срока.

На рис. 2.2 наглядно видно, как происходит знакомство адаптирующегося работника с другими работниками предприятия. Просматриваются положительные тенденции в виде оказания содействия от давно работающих сотрудников к новичкам в налаживании контактов с остальным коллективом в 40% случаев. Тенденция является хорошей почвой для создания организованной системы наставничества. Однако в 60% случаев, новые сотрудники налаживают

всевозможные контакты в основном самостоятельно, затрачивая на это гораздо большее время, чем, если бы кто-нибудь посодествовал в этом. Следствием данного процесса является снижение общей продуктивности.

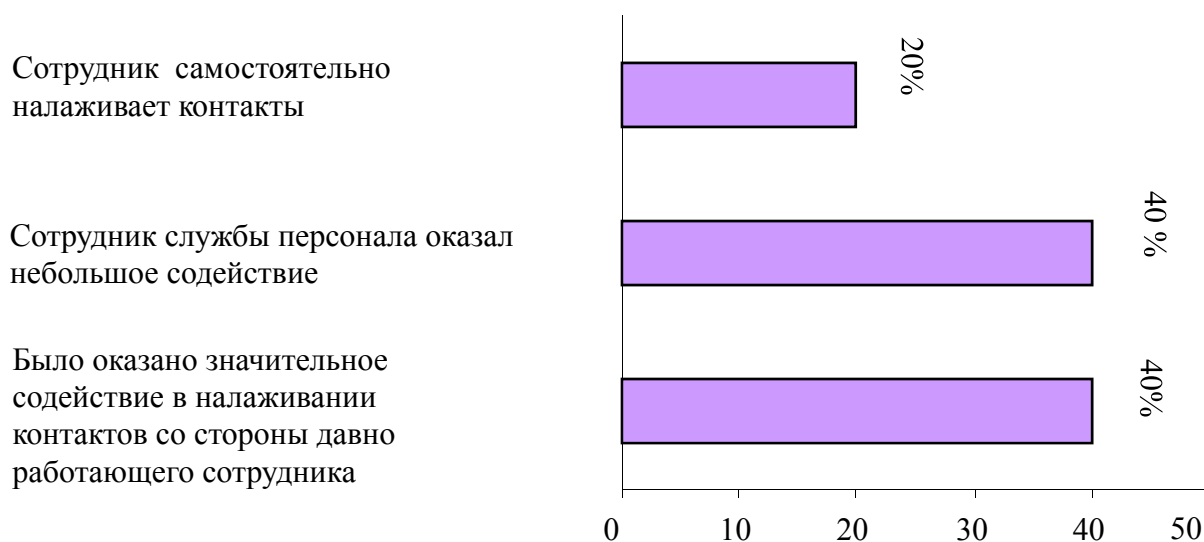


Рис. 2.2. Процесс знакомства с коллегами

На рис. 2.3 можно увидеть список документов, предоставляемых потенциальным сотрудникам предприятия. Преимущественно это были должностная инструкция и договор, что составило 90% всех случаев. Намного реже сотрудники могут ознакомиться еще и с положением об отделе, в котором им предстоит работать – 8%. Со всеми документами и регламентами, касающимися работы потенциального сотрудника, могут ознакомиться лишь 2%. Возможно, на предприятии есть определенная секретная информация, которая составляет часть коммерческой тайны, заключенная в нормативах и регламентах, о которой сотрудники могут узнать уже после испытательного срока. Данный фактор незначительно может влиять на общую картину ответов. Тем не менее, отсутствие доступа к остальной информации может существенно усложнить работу новичка, т.к. эти нормативы и регламенты несут определенную информацию об особенностях организационного механизма управления, о месте подразделения в

общей системе целей и в организационной структуре. Соответственно у нового сотрудника может не сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе.

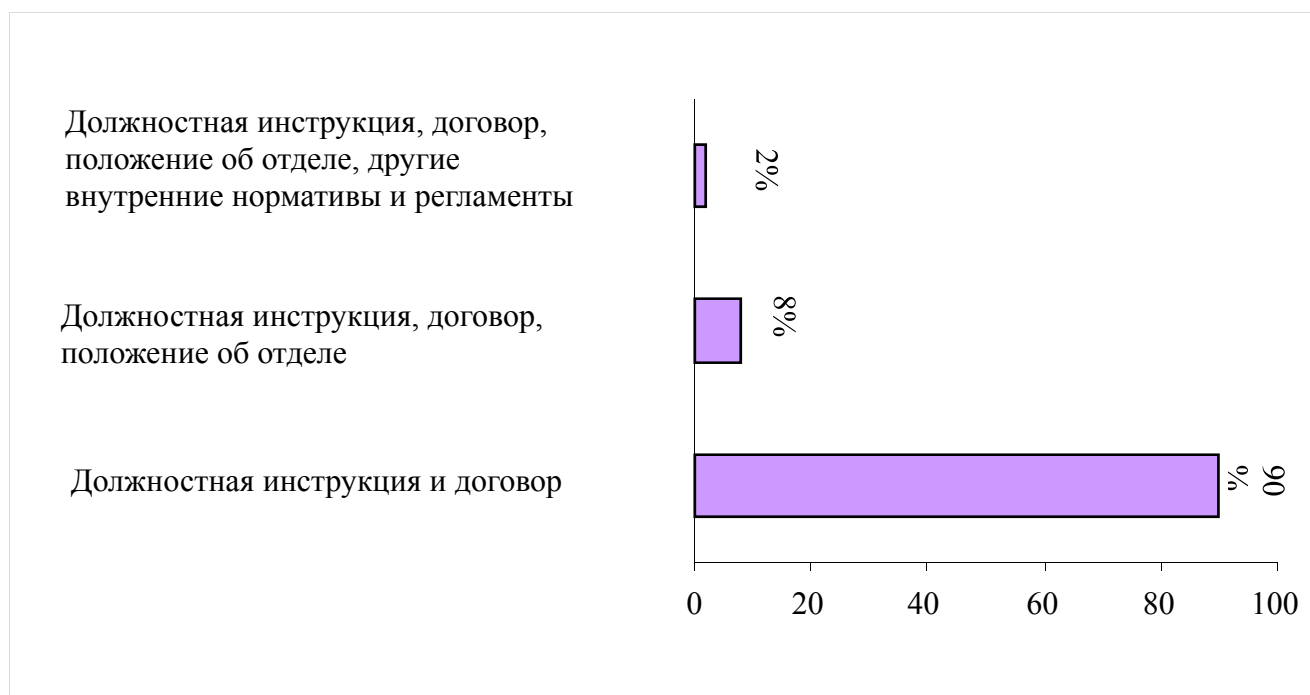


Рис. 2.3. Перечень документов, предъявленных сотруднику при устройстве на работу

Готовность рабочего места к приходу нового сотрудника можно увидеть на рис. 2.4. Сотруднику сложно приступить к своим непосредственным обязанностям, если его рабочее место не вполне укомплектовано, а такая ситуация не редкость в 74% случаев, причем в 4% оно совсем не готово. Основными причинами такого положения служат задержки с утверждением списка основных необходимых принадлежностей, их оплатой. Иногда бывают такие ситуации, когда сначала сотрудника принимают, а уже затем начинают оборудовать рабочее место. Проблем не возникает лишь в 26% случаев. Главная задача руководства, в данном случае – стремиться снизить показатель абсолютной и частичной неготовности и рабочего места к приходу сотрудника.

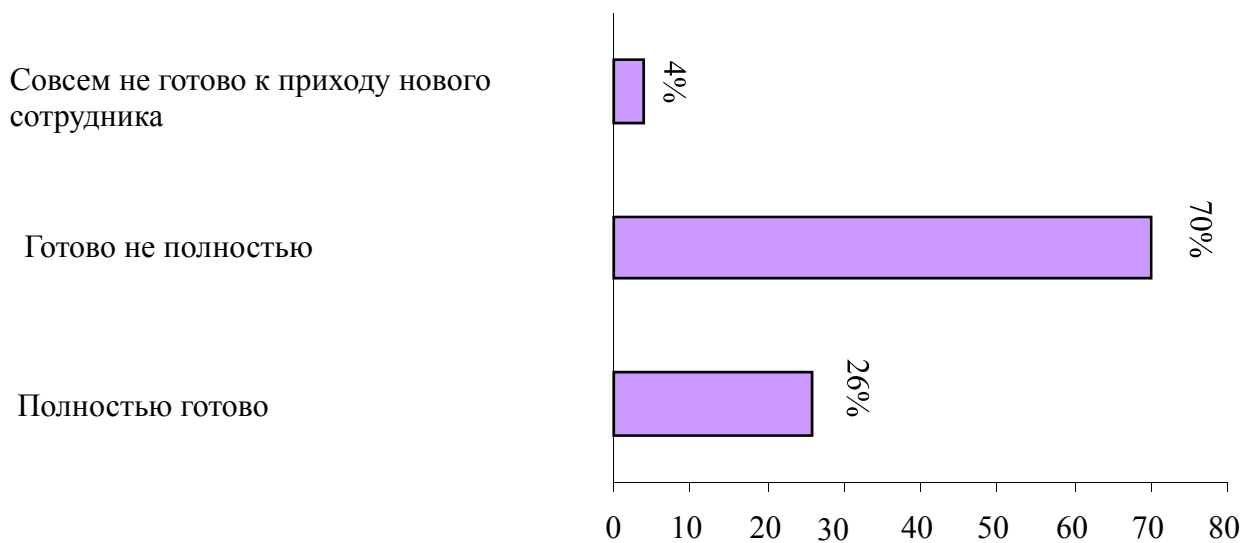


Рис. 2.4. Готовность рабочего места к приходу нового сотрудника

На рис. 2.5 можно увидеть основные каналы, по которым новый сотрудник получает информацию о предприятии, и характеризует он организационно-административную адаптацию. Наиболее важно, чтобы информация о предприятии, которую получает новый сотрудник, была достоверной и согласованной, в противном случае работа сотрудника, также окажется, усложнена недостоверной или несогласованной информацией. 35% респондентов получали информацию от непосредственного руководителя, следовательно, он имеет возможность оказывать влияние на формирование общего представления о предприятии. Эта тенденция является положительной и может быть использована при построении организованной системы адаптации персонала. 45% респондентов получали информацию от давно работающих сотрудников, у которых, как правило, сформировалось лояльное отношение к предприятию, а также есть накопленный опыт и теоретические знания, которые они готовы передать новичку. Иными словами, примерно 90% информации является правильной, т.е. именно той, которая нужна новичку и позволит ему сформировать представление о функциональных и хозяйственных связях. 20% респондентов получают информацию от различных сотрудников. Это с одной стороны не плохо,

т.к. есть вопросы, на которые может ответить лишь специалист в своей области. Однако если вопрос не узкоспециализированный, то могут возникнуть некоторые противоречия между потоками информации исходящими от разных сотрудников.

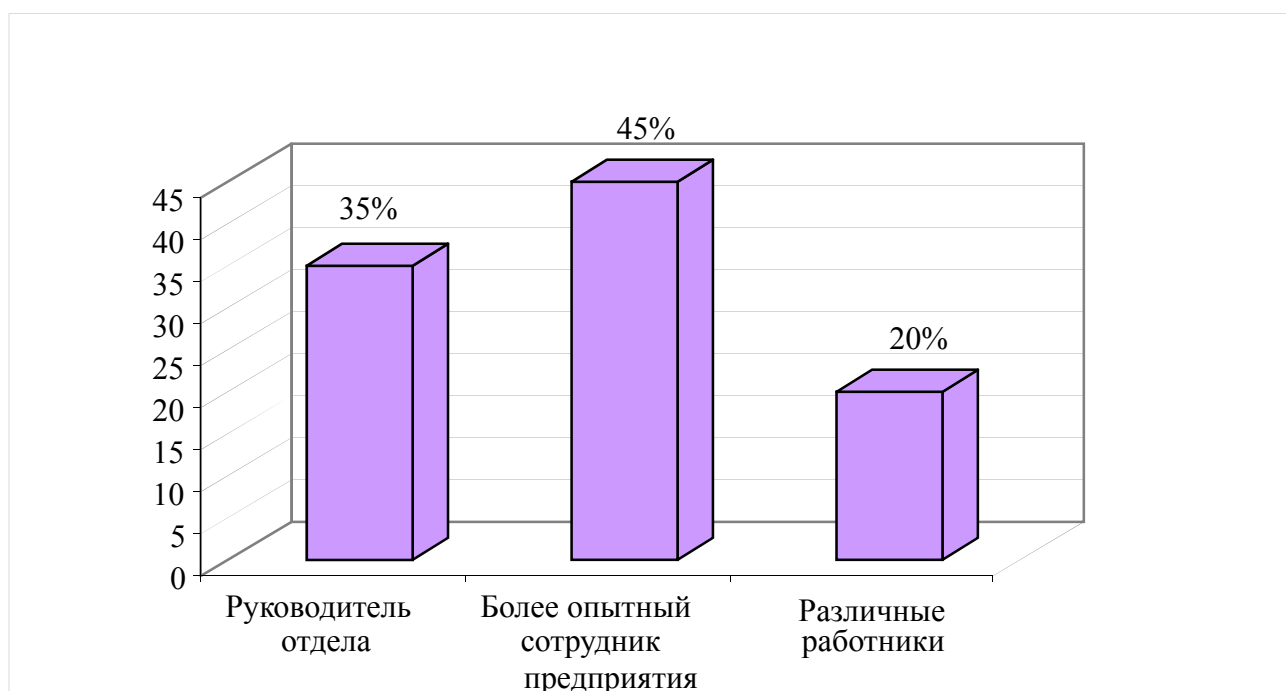


Рис. 2.5. Каналы, по которым сотрудники получают информацию о предприятии

Как видно из рис. 2.6, на предприятии нет централизованной традиции приветствия новых сотрудников. Так ответило 73% респондентов, либо есть, но не в каждом отделе – так ответили 27% респондентов. В данном случае основной задачей руководства является развитие этой традиции, так как она способствует развитию корпоративного духа у новичка, а также способствует более интенсивному прохождению процесса адаптации, минуя некоторые барьеры, свойственные этому процессу.

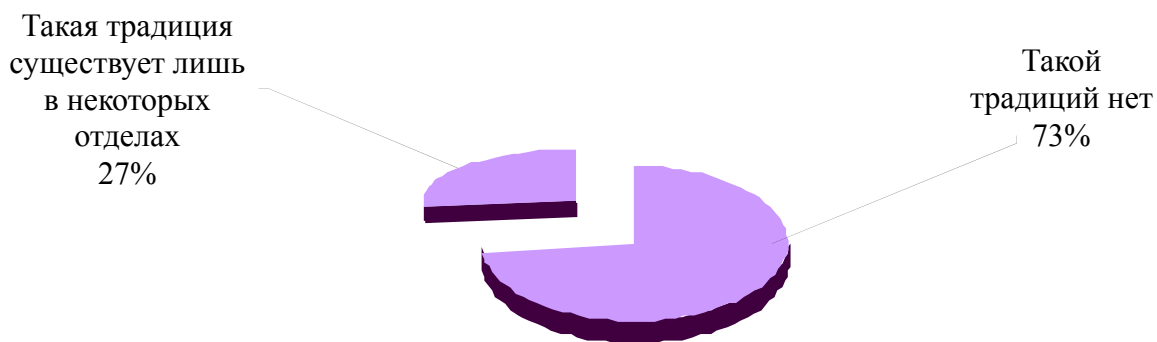


Рис. 2.6. Традиция приветствия новых сотрудников

Следующий вопрос анкеты был посвящен профессиональной адаптации, в частности, устройству тренингов и семинаров для новых сотрудников предприятия. На что респонденты единогласно ответили о том, что проведение подобных мероприятий в компании не практикуется. Между тем они могли бы дать новым сотрудникам именно те знания, которых им недостает на начальном этапе работы.

В каждой организации бывают ситуации, когда новый сотрудник по какой-либо причине увольняется в течение испытательного срока. Для того чтобы этого избежать, необходимо узнать основные причины подобного рода поступков. Как видно из рис. 2.7 многие сотрудники уходят из-за более интересных предложений от других компаний (32% респондентов). Также из-за неоправданных ожиданий по заработной плате (26%). Отсутствия карьерного роста является причиной у 23% опрошенных. Из-за плохого отношения к новичку в коллективе с работы увольняются 8%, а 5% из-за плохих отношений с руководством. Остальные респонденты (6%) увольняются по личным и другим проблемам. Возможно, это происходит из-за не совсем достоверной информации, которую получает сотрудник, еще не работая на предприятии (например, на собеседовании). Поэтому основная задача обеспечить максимальное соответствие первоначальной информации и реального положения дел.

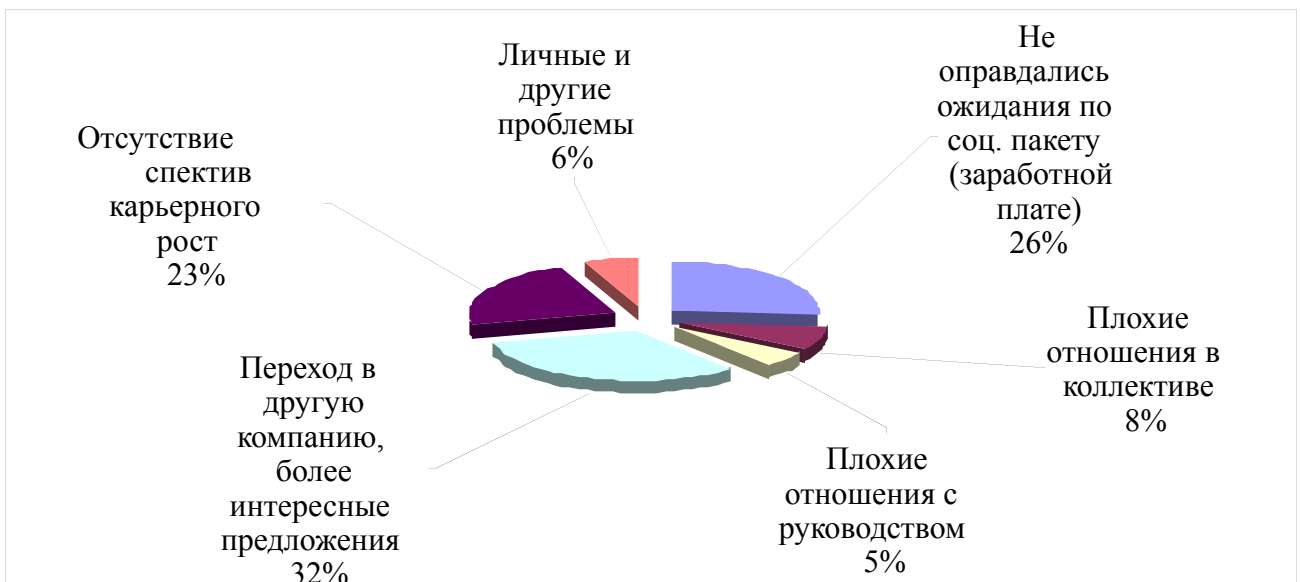


Рис. 2.7. Основные причины увольнения новых сотрудников

Внепроизводственная адаптация тоже немаловажный элемент в общей адаптации сотрудника. На предприятии ООО «АвтоLine элементом сплочения является маленькая кухня, где сотрудники могут пообедать и пообщаться. Также некоторые сотрудники (в частности, охрана предприятия и некоторые сотрудники административного состава) посещают спортивные секции. Очевидно, что содержание или оплата посещения других мест, в которых может проходить внепроизводственная адаптация новых сотрудников, не является целесообразным, по мнению руководства.

В данном разделе был охарактеризован процесс первичной адаптации сотрудников. В ходе анализа для предприятия в данном процессе наметились как положительные, так и отрицательные тенденции.

Положительные тенденции первичной адаптации:

- постоянно проводятся корпоративные мероприятия и праздники среди них: празднованию памятных дат организации, чествование юбиляров, день автомобилиста и т.п.;

- у некоторых сотрудников, работающих на предприятии длительное время или имеющих определенный опыт в той или иной области, существует желание передать накопленный опыт другим сотрудникам организации.

Отрицательные тенденции первичной адаптации:

- основными причинами увольнения являются более интересные предложения других предприятий;
- за последние два года в организации не практикуется материальное поощрение работников, также не выплачивается премия вспомогательному персоналу, только рабочим, которые непосредственно занятым с продажей и обслуживанием автомобилей;
- годовой охват обучение персонала на 2016 г. снизился по сравнению с предыдущим годом на 5-7%, это негативно сказывается на предприятии, тем самым лишая возможности получить более грамотных и квалифицированных специалистов;
- также наблюдается недостаток организационно-административной информации для новых сотрудников, что также лишает их возможности скорейшего усвоения норм и правил (в том числе не писанных), а соответственно замедляет процесс адаптации.

Учет отрицательных и положительных моментов в существующей программе адаптации ООО «АвтоLine» позволит разработать более эффективную программу, снизив тем самым текучесть кадров и повысив экономические показатели работы предприятия.

2.3. Оценка факторов вторичной адаптации персонала на предприятии

В этом разделе квалификационной работы исследуются основные факторы вторичной адаптации, мотивы сотрудников, принявших решение поменять занимаемую должность. Степень организованности профессиональной адаптации для этих сотрудников более важна, т.к. именно она играет одну из решающих ролей в процессе адаптации. Кроме того, анкетный опрос позволил выявить и другие важные аспекты адаптации.

Вторичная адаптация для нового сотрудника – это фактически приспособление к новым условиям. Следует заметить, что их может быть много. Интересна такая ситуация, как уже адаптировавшийся сотрудник будет

реагировать на изменение какого-либо фактора, или чего он боится больше и более того, какой из факторов является для сотрудника более значимым. Эту значимость можно проследить на рис. 2.8. Можно сказать, что все факторы практически в равной мере значимы для сотрудника, однако все же большее количество респондентов опасаются сокращения штата – 29%, а уж затем снижением прежнего социального статуса – 26% и др. Подобная картина вполне вписывается в рамки экономического кризиса, а ожидания и опасения сотрудников вполне понятны.

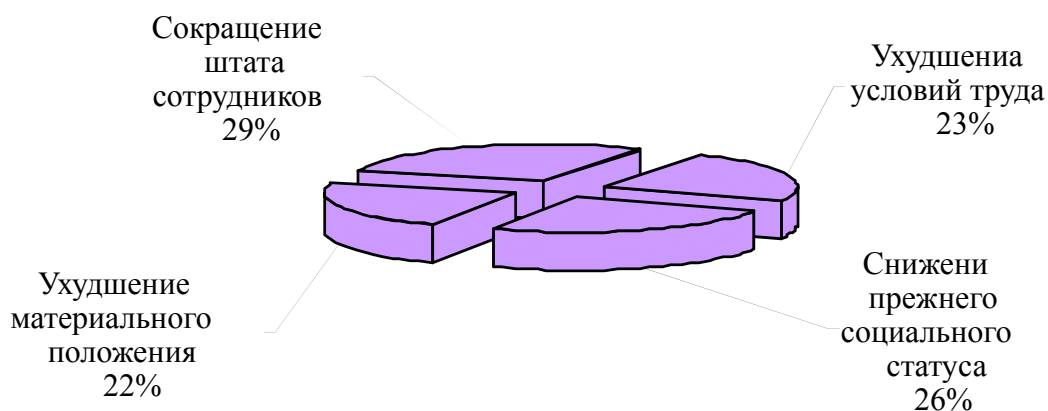


Рис. 2.8. Значимость факторов, оказывающих негативное влияние на сотрудников

На рис. 2.9 видно, в какой степени влияют различные факторы на сотрудника в процессе принятия предложения о новой должности. На 64% респондентов в наибольшей степени влияют материальные стимулы. На эти данные можно ориентироваться, предлагая смену должности тому или иному сотруднику.

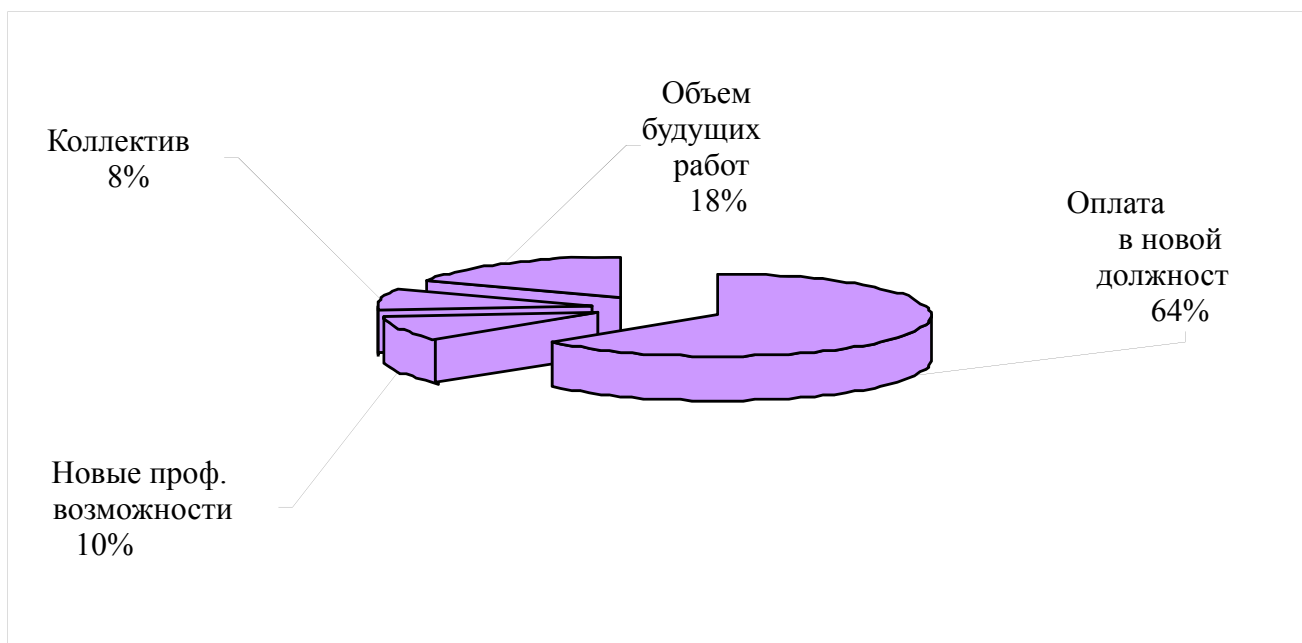


Рис. 2.9. Степень влияния различных факторов на сотрудника в процессе принятия предложения о новой должности

На рис. 2.10 показано как сотрудников уведомляют об их непосредственных обязанностях при вторичной адаптации. Преимущественно разъяснения о непосредственных обязанностях дает руководитель 83% – это положительная тенденция, т.к. после прочтения инструкции у сотрудника может возникнуть ряд вопросов. Именно руководитель может дать квалифицированный и грамотный ответ. В 13% случаев разъяснения предоставляются сотрудником отдела кадров – это также положительная тенденция, однако в процессе работы могут возникнуть определенные нюансы, о которых сотрудник отдела кадров не имел представления. Поэтому положительный эффект на сотрудника будет оказывать сочетание двух предыдущих тенденций. Редко, но все же наблюдаются случаи, когда сотрудник вообще не получает никаких разъяснений, кроме тех, что указаны в должностной инструкции. Основная задача руководства предприятия в данном случае – свести до минимума этот показатель.

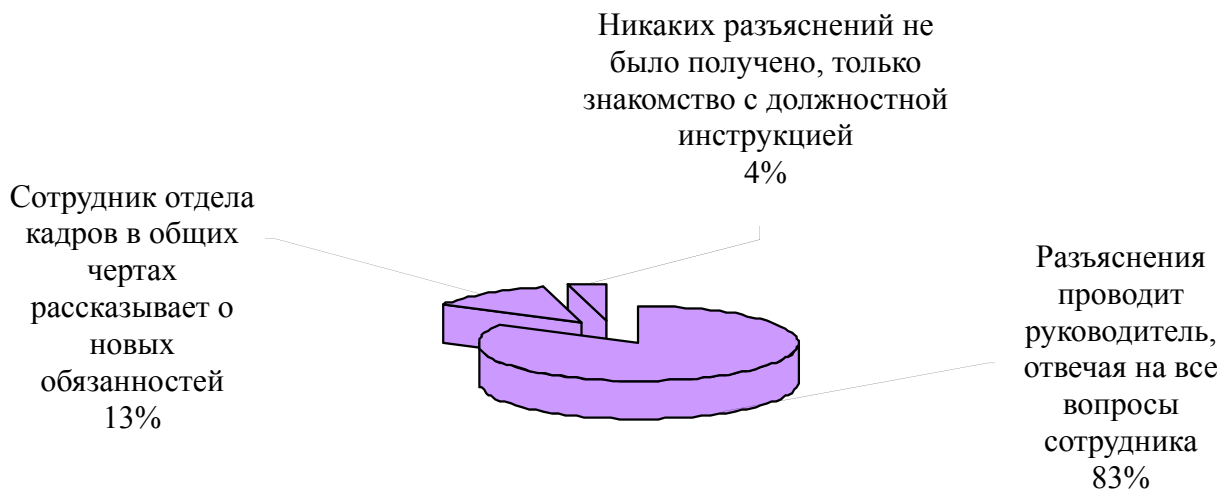


Рис. 2.10. Процедура ознакомления с новыми обязанностями в условиях процесса вторичной адаптации

Из рис. 2.11 видно, как на предприятии как происходит повышение квалификации в условиях вторичной адаптации.

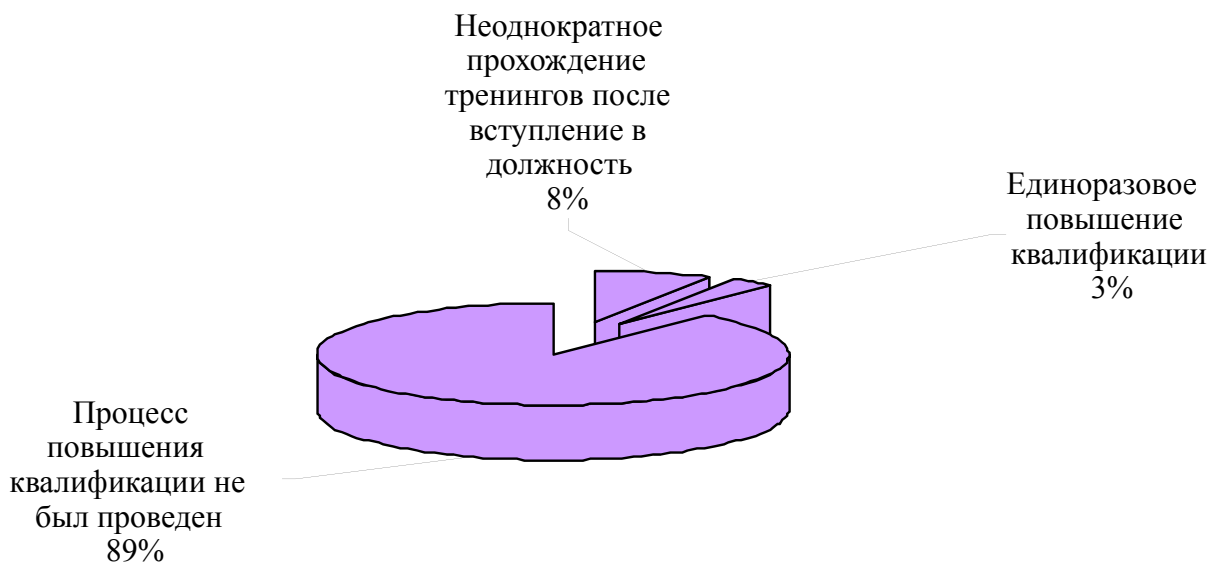


Рис. 2.11. Повышение квалификации в условиях процесса вторичной адаптации

В этой области для предприятия наметились негативные тенденции, угрожающие по окончании процесса вторичной адаптации сотрудника получить низко квалифицированный персонал. Так в 89% случаев повышение квалификации не проводится совсем и лишь для 11% проводится постоянно.

Иногда адаптация занимала одну встречу, после вступления в должность, как правило, для обладателей технических специальностей, для которых эта процедура является необходимой.

После перемены должности могут возникнуть различные трудности, однако многие сотрудники остаются на предприятии, продолжая занимать новую должность, по ряду причин.

С помощью предварительного опроса был составлен рейтинг из четырех наиболее популярных факторов, удерживающих сотрудников в период вторичной адаптации в занимаемой должности, что впоследствии позволило определить значимость каждого из них. В данном списке лидирует различного рода материальные поощрения и надбавки к заработной плате – 39%, немного уступает предложение карьерных перспектив – 35%, предложение большего социального пакета – 16%, проведение корпоративных мероприятий – 10% (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Факторы, наиболее значимые для сотрудников в условиях вторичной адаптации

Из рис. 2.13 можно увидеть, насколько регламентирован процесс адаптации на предприятии. В ООО «АвтоLine» данный процесс ограничивается лишь устными рекомендациями, так считает 98% респондентов. К сожалению, на предприятии не разработан официальный документ, в котором были бы отражены основные мероприятия для сотрудников, получивших новую должность, даты их проведения и сроки прохождения. Данного документа на предприятии не

существует, т.к. проблеме адаптации в организации до сих пор не уделялось должного внимания.

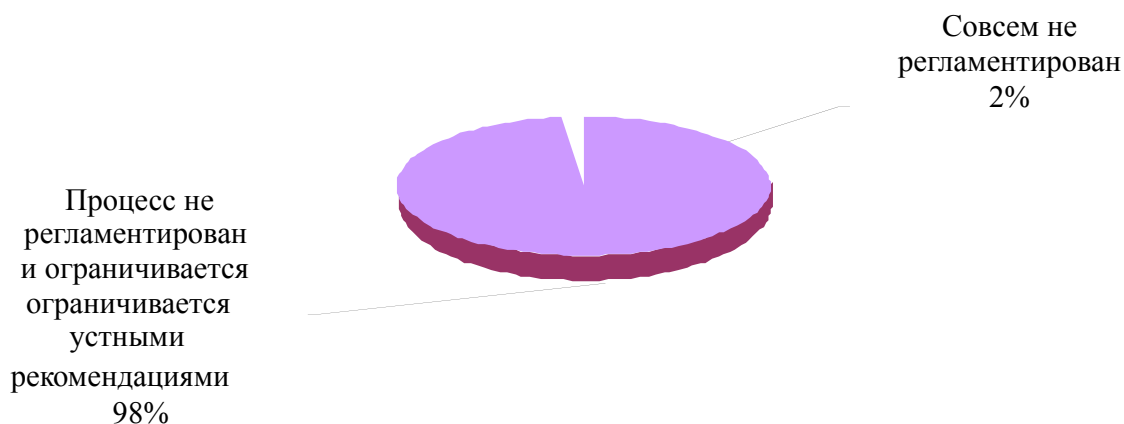


Рис. 2.13. Степень регламентированности процесса адаптации

Из диаграммы на рис. 2.14 видно, что существуют случаи манипуляции испытательным сроком сотрудников в новой должности. В 29 случаях из 100 этот метод используется в качестве мотивации для особо отличившихся в период испытательного срока сотрудников высшего звена, т.е. испытательный срок сокращается. В остальных случаях испытательный срок сотрудников в новой должности либо равен испытательному сроку нового сотрудника (45%), либо изначально меньше испытательного срока нового сотрудника (26%).

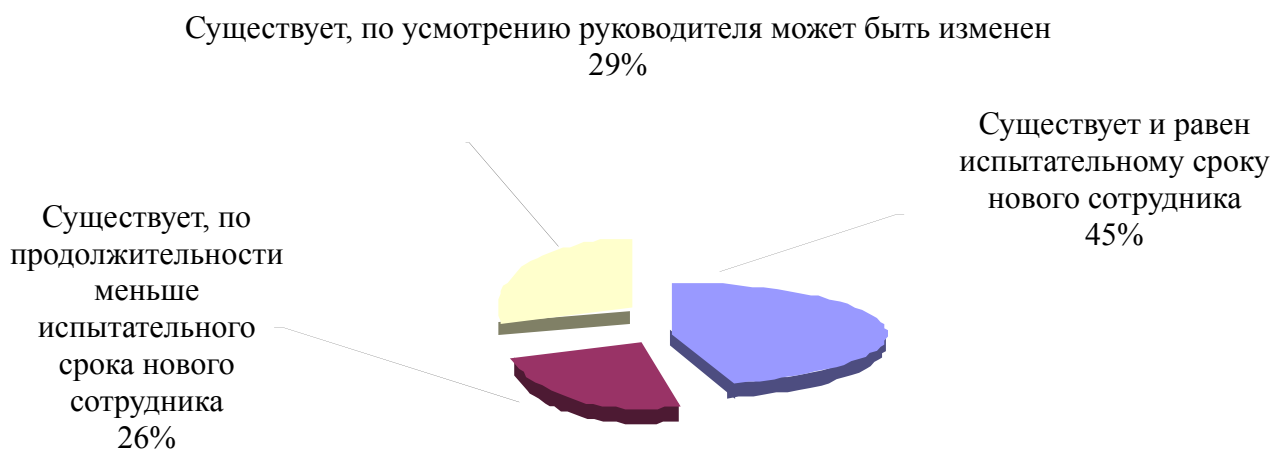


Рис. 2.14. Возможность вариации испытательного срока в условиях вторичной адаптации

В данном разделе выпускной квалификационной работы характеризуется процесс вторичной адаптации на предприятии и те факторы, которые оказывают на него влияние. В процессе анализа вторичной адаптации по результатам анкетирования было выявлено, что наиболее ожидаемой и пугающей переменной стало сокращение штата. Профессиональная адаптация в новой должности не организована. Наиболее значимым при мотивации сотрудников в процессе вторичной адаптации остается материальное поощрение. Лучше проходит организационно-административная адаптация. Сотрудники имеют возможность получать интересующую информацию непосредственно у руководителя. Если сотрудник хорошо выполняет свою работу, испытательный срок, в некоторых случаях, по усмотрению руководства, он может быть сокращён.

В целом можно сказать, что в процессе адаптации предприятия ООО «АвтоLine» встречаются как положительные, так и отрицательные моменты:

- профессиональная адаптация как для новых сотрудников, так и для сотрудников в новой должности организована плохо;
- организационно-административная адаптация более успешно проходит для сотрудников, получивших новую должность;
- существующая внепроизводственная адаптация не позволяет сотруднику ускорить процесс приспособления к новым условиям или новой должности;
- существует возможность вариации испытательного срока, однако это характерно лишь для сотрудников в новой должности;
- в некоторых коллективах на предприятии на добровольных началах существует система взаимовыручки и поддержки;
- процесс адаптации на предприятии не является регламентированным, т.е. нет определённого документа, в котором были бы отражены основные мероприятия для адаптирующихся сотрудников, дата их проведения и сроки прохождения, своего рода план (программа) адаптации.

Работник, придя в организацию со своими представлениями о том, «как должно быть», сталкивается с действительностью и начинает понимать, как на самом деле обстоят дела на предприятии: насколько замечается и оценивается

вклад нового сотрудника, как относятся к инициативам и рвению, как смотрят на новичка руководители и сотрудники-старожилы. Таким образом, любой сотрудник после периода адаптации на предприятии улавливает разницу между декларируемыми и реальными правилами. И на основании своих ценностей, стереотипов и внутреннего климата на предприятии начинает адаптироваться к организации, формируя свою стратегию поведения. Поэтому для того, чтобы процесс приспособления работников к новым условиям был по-настоящему организован, необходимо разработать программу адаптации для предприятия.

Программа адаптации, разработанная для предприятия ООО «АвтоLine» с учетом результатов анализа, будет представлена в третьем разделе выпускной квалификационной работы.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «АВТОLINE»

3.1. Модель управления адаптацией персонала на предприятии

В процессе анализа эффективности управления процессом адаптации на предприятии ООО «АвтоLine» был выявлен ряд недостатков, присущих существующей программе адаптации персонала. В данном разделе предложена модель управления процессом адаптации, которая станет основой для совершенствования всего процесса управления персоналом. При разработке этой модели будут учтены недостатки и факторы, оказывающие влияние на этот процесс и выявленные в процессе анкетного опроса (приложение В).

В основе усовершенствованной модели заложим рекомендуемую программу адаптации, состоящую из двух частей, каждая из которых будет соответствовать первичной и вторичной адаптации (приложение Г). Такое разделение будет целесообразным, учитывая некоторые различия в этих процессах.

В процессе адаптации работников к новой должности нередко возникают ситуации, когда их профессиональный потенциал не отвечает требованиям организации, изложенным должностными лицами в инструкциях, на основании которых разрабатывается трудовой договор (контракт) с работником. Стараясь отыскать решение данной проблемы, в данном разделе разработана модель первичной адаптации персонала к трудовой деятельности, в которой весомое место отводится системе профессиональных ценностных ориентаций, методике диагностики мотивационного типа личности и уровню корпоративной культуры.²⁸

Собственно, трудовой договор и должностная инструкция обычно применяются в случае возникновения конфликтных ситуаций между работодателем и работником в период его первичной адаптации к трудовой

²⁸ Кирилина, Ю.Н. Проблемы совершенствования системы адаптации персонала: опыт российского производственного предприятия [Текст] / Ю.Н. Кирилина, Л.В. Польнова // экономика и предпринимательство. – 2016. – №10-1 (75-1). – С. 536-538.

деятельности в первые три месяца работы. Это официально принятый, типичный и простейший способ урегулирования трудовых отношений. Однако при применении такого способа может возникнуть конфликт интересов работодателя и работника: первый понесет затраты на обучение, адаптацию персонала, второй ощутит неудовлетворение, связанное с профессиональным самоутверждением, стремлением реализовать свои профессиональные возможности на новом рабочем месте и т.д.²⁹

Успешность первичной адаптации работника к трудовой деятельности возможна при условии эффективного воздействия службы кадров на ход его профессионального адаптационного процесса. Эффективность деятельности непосредственно предприятия ООО «АвтоLine» также зависит от качественной работы кадровой службы при условии адекватного профессионального отбора персонала. Слаженная работа кадрового отдела в состоянии повысить производительность трудовой деятельности работника в организации, помочь избежать трудовых споров и конфликтов, связанных с адаптационными трудностями, и обеспечить его профессиональный рост.

Кроме того, в программе адаптации должен быть предусмотрен ряд мероприятий, помогающих преодолевать барьеры отчужденности. В анализируемом предприятии это могут быть:

- размещение объявления с информацией о новых сотрудниках;
- отправка родственникам новичка поздравительного сообщения в связи с его трудоустройством на предприятие;
- выдача буклета, в котором содержится информация об истории организации, организационной структуре; правила внутреннего распорядка; список членов административной группы с указанием внутренних телефонов;
- знакомство новичка с сотрудниками подразделения;
- экскурсия по офису и хозяйственным помещениям.

²⁹ Лобза, А.В., Юрченко К.А. Современные персонал-технологии как средство обеспечения эффективной системы найма и адаптации персонала: отечественный и зарубежный опыт [Текст] / А.В. Лобза, К.А. Юрченко // Молодой ученый . – 2015. – №11-2 (26). – С. 74-80.

Рекомендуемая программа первичной адаптации состоит из 4-х этапов:³⁰

1. Подготовительный, предполагающий принятие на работу нового сотрудника, подготовку его рабочего места, оформление документов и назначение наставника.

2. Этап выхода сотрудника на новую для него работу, его знакомство с предприятием.

3. Этап вводного обучения и реализации плана адаптации, предполагающего разработку индивидуальной программы обучения и ее выполнения. На этом этапе определяются основные цели для сотрудника на период его адаптации, строится план его работы, планируется результат.

4. Оценки результатов прохождения адаптации. На этом этапе определяется соответствие нового сотрудника, заявленным к должности требованиям.

Рекомендуемая программа вторичной адаптации, так же как и программа первичной, состоит из 4-х этапов и предполагает развитие профессиональных качеств сотрудника. Поэтому для адаптации квалифицированного сотрудника будет разработан индивидуальный план развития. Он направлен на проведение всех необходимых мероприятий для обеспечения соответствия этого сотрудника к требованиям его должности.

Для более удобного прохождения процесса адаптации предлагается создать институт наставничества. Для начала следует взять от 3-х до 5-и человек, имеющих опыт работы и возможность его передать. Наставника назначает руководитель, либо сам выступает в его качестве.

Основная задача наставничества – поддержка нового сотрудника в период его адаптации в организации. В зависимости от степени подготовленности новичка, наставник обучает его, передавая необходимые знания и, курирует работу над проектами. Труд этого специалиста либо оплачивается дополнительно (когда в подразделении много новых сотрудников), либо является мотивацией к развитию

³⁰ Носова, А.Ю. Технология адаптации персонала на примере заводского предприятия [Текст] / А.Ю. Носова // Научные исследования: от теории к практике. – 2016. – №2-2 (8). – С. 156-160.

(если наставник выбирается из нескольких претендентов). В любом случае статус наставника должен являться почетным.

Также предлагаем вести систему тренингов, которые позволят восполнить недостаток профессиональной необходимой для работы информации. В частности, для проходящих первичную адаптацию, «Добро пожаловать!» – тренинг-ориентирование нового сотрудника в большом объеме информации.³¹

Он включает следующие процедуры:

1. 10-и минутный фильм о компании, который рассказывает об истории, структуре и ключевых моментах организации, ее достижениях, предоставляемой услуги, а заодно об особенностях работы предприятия в целом.

2. Экскурсию по предприятию. Кроме этого, каждый, новичок должен получить «Руководство для сотрудников», которое он сможет использовать в работе. Оно будет представлять собой составленную специалистами отдела персонала брошюру, содержащую:

- приветствие руководителя;
- подробную информацию о предприятии;
- данные обо всех структурных подразделениях (включая сведения о руководителях);
- основные аспекты корпоративной кадровой политики;
- список служебных телефонов.

1. «Добро пожаловать!» – тренинг. Проводит служба кадров раз в три недели, продолжительность – 3 часа. График проведения утверждается на полугодие во время составления плана обучения.

В управлении персоналом рекомендуется использовать деловые игры для подбора кадров, квалификационной оценки и профессиональной подготовки потенциальных и реальных сотрудников, а также для нахождения оптимальных управленческих решений.

³¹ Трипольская, Ю.В. Адаптация модели системы мотивации персонала на предприятии [Текст] / Ю.В. Трипольская Е.В., Лукина // Пенсионный фонд: опыт, традиции, инновации (сборник трудов конференции) – 2015. – С. 103-105. Алтайская академия экономики и права.

Они позволят успешно решать следующие задачи:

- определять индивидуальные и коллективные способности испытуемых, степень их подготовленности к профессиональным требованиям;
- повышать интерес и вовлеченность в решение организационных задач;
- наглядно представить реальную ситуацию, прочувствовать ее и определить возможные стратегии собственных действий;
- изучить составные части организационной проблемы, выявить важнейшие из них и отработать ее комплексное поэтапное решение в имитационном режиме;
- приобрести навыки решения проблем в условиях максимально приближенных к реальной ситуации.

Деловая игра – это метод, при котором участники игры с помощью проигрывания определенных ролей в свободной от риска ситуации обнаруживают свои значимые для организации черты поведения, с помощью руководителя, друг друга и самостоятельно критически анализируют их, обучаются более эффективному способу поведения и тренируются в его совершенствовании. Роли могут быть самые различные: начальника, руководителя, специалиста, сотрудника, и т.д.

На предприятии деловые игры можно использовать для обучения руководителей правильному ведению собеседования, распределению заданий, обеспечению поддержки сотрудниками коллективного задания, руководству командой и т.д. С их помощью сотрудники повышают свои знания и умения в области принятия самостоятельных решений, своевременного просчитывания их последствий, развития делового общения и т.п.

Деловые игры особенно эффективны при карьерном обучении, когда сотрудник проигрывает комплекс функций, вытекающих из его будущих должностных обязанностей.

Также рекомендуем эффективный способ получения обратной связи от новичков – проведение круглых столов. В их работе принимают участие менеджер по персоналу, наставник, начальник отдела, новый сотрудник. В период адаптации

каждый сотрудник становится их участником дважды: после окончания обучения и по истечении трехмесячного срока работы на предприятии.

При проведении круглого стола очень важно создать доверительную обстановку, чтобы каждый участник мог откровенно высказать свое мнение по вопросам организации труда. После проведения круглого стола менеджер по персоналу анализирует его результаты и знакомит с выводами директора и наставников. По результатам совещания с руководством составляется план мероприятий для устранения причин, мешающих успешной адаптации.

Очень хорошо проводить встречи наставников всех отделений по вопросам качества преподавания, во время которых каждый участник может высказать свое мнение о содержании и формах обучения, о том, какими качествами должны обладать новички, закончившие обучение. Мнения наставников, анализ результатов работы сотрудников, прошедших программу адаптации, помогают скорректировать процесс обучения, выявить новые потребности, разработать дополнительные программы.³²

Высокая текучесть кадров – это всегда результат целой серии ошибок. Но лучше предупреждать ошибки, чем исправлять их. Выстроенная под конкретные задачи бизнеса система адаптации персонала в сочетании с грамотным отбором позволяет добиться того, чтобы и новый сотрудник, и организация получили выигрыш. В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, организация должна получить следующие результаты:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
- формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);

³² Фатыхов, М.И. Управление профориентацией и адаптацией персонала на предприятии [Текст] / М.И. Фатыхов, Е.А. Жанглисова // Наука и производство Урала. – 2016. – №12. – С. 72-74.

– сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Если в результате адаптационного процесса, организация в кратчайшие сроки получает высоко мотивированных сотрудников, работающих на стабильный результат, то процесс адаптации сотрудников в данной организации действительно эффективен.

Таким образом, рекомендуемая модель управления адаптацией персонала ООО «АвтоLine» включает в себя следующие элементы:

- создание института наставничества;
- проведение тренингов для сотрудников;
- использование деловых игр;
- проведение круглых столов;
- разработка брошюры для новичка;
- фильм о предприятии;
- аттестация сотрудников;
- подготовка рабочего места к приходу сотрудника;
- разработка индивидуального плана развития;
- лист прохождения адаптации.

Использование предложенных элементов адаптации позволит устранить многие негативные моменты в существующей программе адаптации персонала, снизить текучесть кадров, повысить удовлетворённость трудом, сплотить коллектив предприятия.

3.2. Программа первичной и вторичной адаптации персонала на предприятии

Для разработки программы адаптации необходимо рассмотреть основные аспекты адаптации. Адаптация нового сотрудника включает три основных аспекта:

– организационный – это усвоение порядков и правил и порядков предприятия;

– социально-психологический – преодоление естественной при поступлении на новое место работы неуверенности, успешное вхождение в коллектив, а также развитие мотивации к деятельности на данном предприятии;

– профессиональный – овладение системой знаний и навыков, необходимых при исполнении обязанностей, эффективное применение им на практике.

Все вопросы, связанные с адаптацией новых сотрудников, целесообразно зафиксировать в соответствующем Положении.

Очень важно курировать адаптацию новичка в течение достаточно длительного времени. На предприятии ООО «АфтоLine» этим занимаются: менеджер по персоналу, непосредственный руководитель и наставник из числа опытных сотрудников.

В организации целесообразно подчеркивать престижность наставничества, позиционировать его как ступень карьерного роста (соответствующим образом его поощрять – материально и морально).

Предлагаем разбить программу первичной адаптации нового сотрудника на четыре этапа, каждый из которых будет соответствовать определённой ступени в рабочей жизни сотрудника.³³

Первый этап – подготовительный

Данный этап, началом которого является принятие решения о приёме на работу конкретного сотрудника, имеет большое значение, поскольку в это время должен планироваться процесс адаптации, разрабатываться его программа и определяться лица, ответственные за мероприятия по каждому направлению.

Основными участниками этой программы являются: непосредственный руководитель, менеджер по персоналу, который будет заниматься организационными и социально-психологическими аспектами, наставник – для обеспечения профессиональной адаптации.

Участники должны будут составлять план вступления в должность – «Лист прохождения адаптации» (приложение Д). В его основу необходимо заложить

³³ Филимянова, М.Г. Этапы адаптации персонала на предприятии [Текст] / М.Г. Филимянова // Научные исследования и разработки молодых ученых. – 2016. – №9-2. – С. 181-185.

перечень высококвалифицированных требований и компетенций, необходимых для успешной работы на той позиции, на которую принимается новичок. Для более удобного составления «Листа прохождения адаптации» можно к каждой должности необходимо составить перечень требований к человеку на данной позиции: уровень знаний, опыт, компетенции, личностные характеристики, предпочтительные роли в команде, стиль управления (для руководителей), назовем его «Профиль должности». В плане должны быть отражены конкретные задачи, сроки выполнения и критерии оценки, по которым будут подводиться итоги адаптации.³⁴

Непосредственный руководитель, приступая к процессу адаптации, обязан:

1. Убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности.

2. Определить наставника.

Менеджер по персоналу обязан:

1. Позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

2. Проинформировать сотрудников о приходе нового работника заранее.

3. Приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы, а именно:

- список внутренних телефонов, перечень городских телефонов компании;
- правила осуществления междугородних звонков, звонков личного характера;

- бланк заявления на подключение к корпоративной связи.

1. Подготовить необходимые пропуска.

2. Обеспечить и проверить, подготовлено ли рабочее место:

³⁴ Головнина, Т.С. Оценка эффективности адаптации молодых специалистов на примере железнодорожной отрасли [Текст] / Т.С. Головнина // Экономические аспекты логистики и качества работы железнодорожного транспорта (материалы II всероссийской научно-практической конференции с международным участием). – 2016. – С. 318-324.

- персональный компьютер (стандартный набор офисных программ, минимально необходимая документация пользователя, подключение к локальной сети, правила сетевой печати и расположение сетевых принтеров в офисе и пр.);
- телефон;
- оргтехника (расположение факса, копировальной техники и других офисных устройств, правила их использования и пр.);
- базовый набор канцелярских принадлежностей и расходных материалов.

Менеджер по персоналу должен также позаботиться о пакете документов, которые необходимы новому сотруднику для работы (должностная инструкция, положение об отделе, приказы, внутренние нормативы и регламенты), которые работник изучает самостоятельно. В разных компаниях этим занимаются различные службы, но задача менеджера по персоналу – организовать этот процесс.

Второй этап – выход на работу нового сотрудника

В это время должна проводиться основная часть организационной адаптации. Новый работник оформляется в штат.

На этом этапе менеджер по персоналу обязан:

1. Встретить нового сотрудника и провести на рабочее место. Если принято, вручить «пакет новичка» – корпоративную атрибутику.
2. Надлежащим образом провести кадровое оформление нового работника и все сопутствующие инструктажи.
3. Обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и т. Д., принятые в организации.
4. Обсудить первый рабочий день.

Непосредственный руководитель обязан:

1. Представить работника подчиненным, коллегам, познакомить с наставником.
2. Проанализировать вместе с новым сотрудником его должностные обязанности и заполнить бланк задач на испытательный срок, заполняется работником самостоятельно.

3. Объяснить используемую на предприятии систему поощрений и правила применения штрафных санкций.

4. Объяснить правила компенсации возможных затрат, а также порядок и выдачу зарплаты, оплату листов нетрудоспособности и отпусков.

5. Ознакомить с организационной структурой.

6. Обсудить первый рабочий день.

Наставник или руководитель отдела должен познакомить новичка:

1. С коллегами по работе и функциональными обязанностями.

2. Схемой взаимодействия с другими отделами.

3. Порядком подготовки и оформления организационно-распорядительных документов, включая отчетность.

4. Ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка и сообщить следующую информацию:

- рабочие перерывы на отдых, время и продолжительность обеда;
- процедура сообщений о вынужденном отсутствии на работе (например, руководителю подразделения или секретарю по телефону);
- уход за пределы предприятия в рабочее время;
- требования к внешнему виду;
- пропускная система, порядок открытия и закрытия офиса (рабочего кабинета).

1. Предоставить информацию личного плана: местонахождение места отдыха и приема пищи, туалетов, курения, стоянки машины и т. д.

2. Предоставить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать, и правила, действительные только для данной должности и/или отдела.

3. Ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности (в рамках отдела, с другими отделами).

4. Ознакомить с поведением в случае непредвиденных ситуаций.

5. Обсудить первый рабочий день.

Ответственный менеджер по персоналу и руководитель/наставник совместно с новым сотрудником должны обсудить и согласовывать содержание «Листа прохождения адаптации», после чего он приступит к работе. Так должен пройти первый день новичка на предприятии. В это время важно, чтобы он был окружен вниманием не только кураторов, но и коллег. Поэтому его можно поздравить с выходом на работу открытой, сувениром с логотипом, компании и т.д. А завершить день чаепитием и общением в неофициальной обстановке.

Третий этап – вводное обучение и реализация плана адаптации

Для каждого нового сотрудника предлагаем разработать собственную программу обучения, которая будет включать следующие блоки: технологию продаж и обслуживания клиентов, работу с базой данных, а также знания, зависящие от должности. Занятия будут проводить руководители и ведущие специалисты, соответствующих подразделений. Начальник отдела, в котором будет работать сотрудник должен подготовить календарный план учебных часов и проконтролировать его соблюдение. Данный этап можно закончить собеседованием, на котором комиссия будет определять уровень полученных знаний и даст рекомендации по дальнейшей работе.

Руководитель подразделения или наставник должен организовать профессиональную адаптацию нового сотрудника:

1. Определить первоочередные долгосрочные цели.
2. Описать требования к работе и ожидаемые результаты.
3. Проконтролировать выполнение поставленных задач в соответствии с «Листом прохождения адаптации» (данный документ будет находиться у работника, и он периодически будет представлять его руководителю или наставнику для текущей оценки результатов).
4. Ознакомить с основными процедурами и политикой в отношении персонала (возможности карьерного роста).
5. Проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки.

Куратор – менеджер по персоналу совместно с руководителем или наставником должны провести социально-психологическую адаптацию нового работника по следующим направлениям:

1. Определение психологической совместимости с коллективом и профилактика конфликтов.

2. Мотивация новичка.

3. Ознакомить с подробной историей предприятия, его миссией, стратегией и целями, политикой в области работы с партнерами и потребителями, стадиями доведения продукции до потребителя.

4. Ознакомить со списком документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

5. Объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, существующие правила и процедуры.

6. Познакомить с теми сотрудниками, с которыми будет сотрудничать новый работник.

7. Ознакомить с содержанием работы, требованиями и стандартами выполнения работы, пределами полномочий, ответственностью.

8. Ознакомить со специальными процедурами.

9. Ознакомить с системой отчетности.

Для успешного прохождения социально-психологической адаптации должны проводиться встречи менеджера по персоналу и работника, на которых они обсуждают этот процесс и решают проблемные вопросы. Инициатором таких встреч может выступать как одна, так и другая сторона. Важно, чтобы такие беседы не были формальными, а строились на взаимопонимании: менеджер по персоналу должен вызывать доверие нового сотрудника.³⁵

Четвертый этап – оценка результатов прохождения адаптации

³⁵ Канавина, Н.И. Подходы к разработке системы адаптации персонала на предприятиях в условиях кризиса [Текст] / Н.И. Канавина, Л.В. Полюнова // Известия института систем управления СГЭУ. – 2015. – №1 (11). – С. 241-244.

Куратор – менеджер по персоналу должен организовать встречу нового сотрудника со всеми лицами, ответственными за адаптацию, с целью подведения ее итогов. Он обязан:

1. Дать новому сотруднику заполнить оценочный лист.
2. Проанализировать заполненный оценочный лист до обсуждения.
3. Провести обсуждение и сделать акцент на ожидаемой от сотрудника обратной связи (узнать его мнение о предприятии в целом, о способах ведения бизнеса, предложения об улучшениях и пр.).

Руководитель и наставник должны заполнить «Лист прохождения адаптации» в части оценки выполнения должностных обязанностей и решения поставленных задач. Вместе с менеджером по персоналу они должны определяют уровень компетенции нового сотрудника, и вписать эти данные в соответствующую таблицу в документе. Новичок должен заполнить анкету, отражающую степень его адаптации в компании, приложение Е.

Затем необходимо будет подсчитать средний балл, на основании которого понимается коллегиальное решение о результате прохождения испытательного срока. Если новый работник усвоил и закрепил необходимые профессиональные знания, умения и навыки, принят коллективом, овладел корпоративными ценностями, то адаптация прошла успешно. Если же он прошел испытательный срок, но адаптировался не в полной мере (по результатам анкеты и плана), то куратор – менеджер по персоналу должен подготовить рекомендации по другим необходимым процедурам обучения.³⁶

Непосредственный руководитель также обязан:

1. Сообщить работнику об окончании испытательного срока и назначить дату обсуждения результатов его работы в этот период.
2. Провести обсуждение и сделать акцент на ожидаемой от сотрудника обратной связи (узнать его мнение о фирме в целом, о способах ведения бизнеса, предложения об улучшениях и пр.).

³⁶ Карлан, А.Ю. Процесс адаптации персонала ТМ «твое» [Текст] / А.Ю. Карлан, Н.В. Южакова // Студенческая наука XXI века. – 2016. – №4 (11). – С.183-187.

Таким образом, рекомендуемая программа первичной адаптации персонала предполагает следующие этапы:³⁷

- подготовительный – началом которого является принятие решения о приеме на работу сотрудника, планируется процесс адаптации, разрабатывается программа и определяются лица, ответственные за мероприятия по каждому направлению;

- выход на работу нового сотрудника. В это время должна проводиться основная часть организационной адаптации;

- вводное обучение и реализация плана адаптации. Для каждого сотрудника предлагается разработать собственную программу обучения, которая будет включать следующие блоки: технологию продаж и обслуживания клиентов, работу с базой данных, а также знания, зависящие от должности;

- оценка результатов прохождения адаптации. На этом этапе определяется соответствие нового сотрудника, заявленным к должности требованиям.

Вторичная адаптация – это приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, но меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль. Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации.

Основными задачами вторичной адаптации является:

1. Уменьшение первоначальных издержек, обусловленных более низкой эффективностью работы нового сотрудника из-за незнания стандартов и специфики порученной ему работы.

2. Экономия времени непосредственного руководителя и коллег для оказания помощи в процессе выполнения новым сотрудником должностных обязанностей.

3. Сокращение текучести кадров.

4. Снижение тревожности и неуверенности, испытываемое новым работником.

5. Развитие позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

³⁷ Кирилина, Ю.Н. Разработка системы адаптации производственного персонала как способ уменьшения сопротивления изменениям на предприятии [Текст] / Ю.Н. Кирилина, Д.М. Калимуллин // Региональное развитие. – 2015. – №7 (11). – С. 2.

Постоянное совершенствование профессионализма сотрудников – это основная задача адаптации персонала. Руководство предприятия периодически отслеживает уровень удовлетворенности сотрудников, для того, чтобы иметь возможность воздействовать на их мотивацию. Сотрудники, которые работают на предприятии давно, неизбежно сталкиваются с изменениями в условиях работы. Осваивая новые должностные обязанности, при переходе на другую должность или в другое подразделение сотрудник тоже является объектом адаптации, и ему требуется некоторое время на приспособление. «Новичок» уже знает историю предприятия и его организационную структуру. Его адаптационный процесс начинается с хорошо продуманного собеседования с руководителем предприятия или одним из его заместителей, включающего в себя разбор текущей ситуации, четкую постановку задач, ему дают понять, что он уже для своих прежних коллег работает в новом качестве. При всем этом вышестоящий руководитель оказывает на этапе становления помощь и, если надо – подкрепляет новые начинания своего подопечного своим административным ресурсом, так как не всегда удается у старых сотрудников предприятия создать благожелательный настрой к происходящим изменениям.

Перевод сотрудника на новую должность связан либо с продвижением по карьерной лестнице («вертикальным ростом»), либо ротацией в другое подразделение того же уровня в иерархии предприятия, либо расширением полномочий в рамках своей должности («горизонтальным ростом»). При переходе на новую должность или в другое подразделение акцент в адаптации необходимо сделать на знакомство с предприятием и внутренними процедурами, на освоении новых профессиональных знаний и навыков, бизнес-процессов, необходимых для выполнения функций работника на данной позиции. В этом случае адаптация должна быть направлена на:

- ускорение вхождения в должность;
- освоение взаимодействия с другими подразделениями и коллегами;
- достижение необходимой эффективности работы в кратчайшие сроки.

Квалифицированные сотрудники воспринимают успешность процесса адаптации через такие общепризнанные клише, как «вхождение в коллектив», «личное взаимодействие» и прочие. Управленческий аспект предполагает анализ новым сотрудником опыта работы на предыдущем месте (в целом свою систему профессиональных знаний и навыков) с принятой системой в данной организации. Эта гипотеза была взята за основу при разработке программы вторичной адаптации квалифицированных сотрудников и состоит четырех этапов.³⁸

Первый этап – ознакомительный

Задача этого этапа – детальное ознакомление с деятельностью предприятия.

Получение информации о предприятии, ознакомление с порядком и условиями работы:

- история организации;
- структура управления (включая имена руководителей, расположение отдельных подразделений);
- условия труда – установленный рабочий график, отпуска и выходные, льготы для сотрудников;
- элементы корпоративной культуры;
- требования к оформлению базовых документов предприятия;
- постановка целей;
- создание мотивации (возможности увеличения заработной платы, повышения квалификации, должностного роста).

Это должно занимать примерно 6 часов, первые 2 рабочих дня. Ответственный – менеджер по персоналу.

Второй этап – программа ориентации

На втором этапе происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со

³⁸ Кирилина, Ю.Н. Разработка системы адаптации производственного персонала как способ уменьшения сопротивления изменениям на предприятии [Текст] / Ю.Н. Кирилина, Д.М. Калимуллин // Региональное развитие. – 2015. – №7 (11). – С. 2.

стороны организации. Непосредственный руководитель знакомит с предприятием и его историей, кадровой политикой, условиями труда, объясняя задачи и требования, предъявляемые к работе. Вводит работника в рабочую группу, поощряя помощь со стороны опытных работников.

Программа ориентации включает небольшие лекции, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). В обязательном порядке техник проводит инструктаж по технике безопасности и охране труда. Определение с сотрудником различий в организации производственного процесса с имеющимся опытом (системой знаний и навыков), выявление потребностей в обучении. Это должно занимать приблизительно 8 часов, третий и четвертый рабочие дни. Ответственный – менеджер по персоналу.

В ходе проведения программы ориентации затронуты следующие вопросы.³⁹

Общее представление о предприятии:

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- услуги и ее потребители, стадии доведения услуги до потребителя;
- организация, структура, связи предприятия;
- информация о руководителях.

Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
- правила внутреннего распорядка;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;

³⁹ Меркулова, А.Д. Управление адаптацией персонала [Текст] / А.Д. Меркулова, С.Л. Бакшеев // экономика и социум. – 2016. – №8 (27). – С. 325-327.

- оплата выходных и сверхурочных.

Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;
- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, в которой могут быть затронуты следующие вопросы.

Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

Третий этап – действенная адаптация (стажировка)

На третьем этапе проводится действенная адаптация (стажировка).

Новому сотруднику назначается наставник, то есть человек, сопровождающий сотрудника через систему наставничества. Этот этап должен занимать 8-12 часов, с 5 по 11 рабочий день. Ответственный – наставник.

Наставник оказывает максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно проводит оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Менеджер по персоналу регулярно проводит обучение наставников. За дополнительную нагрузку получает доплату.

Четвертый этап – функционирование

Этим этапом завершается процесс адаптации. Новый сотрудник постепенно преодолевает производственные и межличностные проблемы и переходит к стабильной работе, в процессе которой сотрудник проходит ряд аттестации, то есть контроль и оценку исполнения работы. Этот этап должен занимать 4 часа, через 11 рабочих дней. Ответственный – руководитель, менеджер по персоналу.

В этот период предлагается использовать такой инструмент управления персоналом, как индивидуальный план развития, приложение Ж. Его необходимо составить для всех работников после проведения оценочных мероприятий, но именно в период испытательного срока сотрудника в новой должности он будет являться важным инструментом адаптации.

План индивидуального развития будет разрабатывать менеджер по обучению совместно с руководителем. Хранится план индивидуального развития будет у них же, а также у самого сотрудника, по окончании испытательного срока его необходимо будет подшить в личное дело.

Индивидуальный план развития должен включать:⁴⁰

- перечисление компетенций, ключевых для данной должности;
- подробное описание знаний и навыков в рамках выделенной компетенции;
- обучающие мероприятия;
- сроки проведения каждого занятия;
- список сотрудников ответственных за мероприятия;
- комментарии.

В приложении Ж можно увидеть примерный индивидуальный план развития для сотрудника. В индивидуальный план были включены мероприятия по самостоятельному изучению, совместным проектам с другими сотрудниками, тренинги.

Что можно сделать еще в процессе адаптации:⁴¹

⁴⁰ Меркулова, А.Д. Управление адаптацией персонала [Текст] / А.Д. Меркулова, С.Л. Бакшеев // экономика и социум. – 2016. – №8 (27). – С. 325-327.

⁴¹ Ткачева, Л.И. Система адаптации персонала на предприятиях российской промышленности [Текст] / Л.И. Ткачева, В.А. Сталаш // глобализация экономики и российские производственные предприятия (Материалы 14-ой международной научно-практической конференции). – 2016. – С. 85-90.

1. Внесите изменения в систему оценки результатов работы сотрудников и систему вознаграждений с учетом времени, необходимого для обучения новичков и помощи в их адаптации.

2. Регулярно – в конце первого, третьего и шестого месяцев – проводите опросы новых сотрудников для выяснения удовлетворенности работой. Выявляйте проблемы и причины разочарования.

3. Предложите новичкам изложить идеи или решения относительно того, как улучшить процесс адаптации и работу вашего подразделения (новички часто замечают то, к чему привыкли сотрудники со стажем). Обобщайте полученные предложения и учитывайте в дальнейшей работе.

4. Спросите нового сотрудника, почему он принял предложение о работе в вашей фирме, отказавшись от других вариантов.

5. Если новый сотрудник переезжает из другого города или района, порекомендуйте ему список лучших школ, детских садов, магазинов и т. П., расположенных поблизости, чтобы помочь ему освоиться на новом месте. Подумайте, как привлечь супругов и детей ваших нынешних сотрудников, чтобы помочь семье новичка узнать о жизни в вашем сообществе.

Помимо традиционных форм обучения и самообразования предлагается также использовать систему наставничества на период вхождения в новую должность. В первые две недели наставниками сотрудника должны быть руководитель и коллега, должность которого новичок займет в ближайшее время. Они будут нести ответственность за прохождение их подопечным всех мероприятий по адаптации. Кроме того, в этом процессе должны участвовать менеджер по персоналу, наиболее опытные сотрудники отдела и специалисты смежных подразделений. По завершении каждого мероприятия (в соответствии с установленными сроками) ответственные лица должны дать свою оценку в разделе «Комментарии» индивидуального плана развития.

По истечении первого месяца адаптации проводится предварительный анализ работы сотрудника и дается оценка полученных знаний и навыков, это позволит скорректировать процесс. Согласно первичным результатам человека можно будет

перевести на новую должность до окончания испытательного срока. В ином случае после его завершения необходимо сделать повторную оценку, на основании которой сотрудника утвердят или продлят срок адаптации еще на месяц. Испытательный период должен считаться пройденным, если все поставленные задачи выполнены полностью и в срок.

Правильно построенные программы обучения и поддержки, а также необходимое вложение средств в профессиональную подготовку, дают возможность сокращения адаптационного периода и быстрее достижению точки рентабельности новых сотрудников, помогает развитию творческой инициативы у всего коллектива, воспитывает командный дух, открывает новые возможности роста.⁴²

Таким образом, рекомендуемая программа вторичной адаптации персонала предполагает следующие этапы:

- ознакомительный – детальное ознакомление с деятельностью предприятия;
- программа ориентации – включает в себя небольшие лекции, экскурсии, практикумы;
- проводится действенная адаптация (стажировка). Новому сотруднику назначается наставник, то есть человек, сопровождающий сотрудника через систему наставничества;
- функционирование – завершающий процесс адаптации. Используется система наставничества на период вхождения в новую должность, индивидуальный план развития.

Развитие практики разработки программ адаптации позволит существенно повысить эффективность работы персонала с первых дней, обеспечить преемственность знаний и навыков, накопленных организацией и ее сотрудниками.

3.3. Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий

⁴² Урбанская, Е.Ю. Организация адаптации персонала на предприятии [Текст] / Е.Ю. Урбанская, В.В. Верна // Фундаментальные проблемы науки (сборник статей международной научно-практической конференции). – 2016. – С. 275-278.

Каждое мероприятие, направленное на совершенствование системы управления, требует определенных затрат, осуществление которых в последствии может принести пользу предприятию. Основная задача этого раздела квалификационной работы – оценить эффективность каждой статьи затрат по адаптации персонала.

Для этого рассчитаем общую сумму затрат на адаптацию персонала предприятия в расчете на предстоящий год (табл. 3.1).

Общая эффективность рекомендуемой программы складывается из эффективности отдельных мероприятий, или из тех выгод, которые они могут принести предприятию. В данном случае все мероприятия, в конечном итоге, позволят обеспечить экономию каких-либо ресурсов.

Вычислим общую эффективность программы адаптации с помощью следующей формулы:⁴³

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_в + \mathcal{E}_{д.с} + \mathcal{E}_т - \mathcal{Z}, \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

$\mathcal{E}_в$ – экономия, достигнутая за счет высвобождения численности, руб.;

$\mathcal{E}_{д.с.}$ – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах руб.;

$\mathcal{E}_т$ – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

\mathcal{Z} – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Таблица 3.1

Затраты на внедрение мероприятий по организации программы адаптации персонала

⁴³ Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / Чуланова О.Л. – М.: НИЦ ИН-ФРА-М, 2016. – 122 с.

№ п/п	Единовременные затраты	кол-во, чел, на статью затрат	сумма, в месяц руб.	сумма в год, руб.
1	2	3	4	5
1	Съемка фильма о предприятии			10 000
2	Разработка руководства нового сотрудника			7 000
3	Приобретение программного обеспечения, настройка под необходимые бизнес-процессы			21 000
Постоянные затраты				
4	Надбавка за наставничество	3	6 000	72 000
5	Надбавка сотруднику ОК. за участие в программе адаптации	1	2 000	24 000
6	Проведение тренингов сотрудниками компании	4	2 800	33 600
7	Проведение тренингов сторонними компаниями (10 000 – в 3 месяца)	–	–	40 000
Итого:				169 600
Итого единовременные затраты + постоянные затраты				207 600

$$\mathcal{E}_B = \sum_1^n N_{\text{выс.в}} \cdot ЗП_{,44}$$

(3.2)

где $\sum_1^n N_{\text{выс.в}}$ – численность высвобождаемых работников, чел;

$ЗП$ – среднегодовая заработная плата одного работника с начислениями, руб.

Испытательный срок до введения программы адаптации составляет 3 месяца, а после введения новой программы 2 месяца, соответственно в первом случае за год успевает адаптироваться 27 человек (27x9), а во втором случае 30 человек (27x10).

$$30 - 27 = 3$$

Соответственно при новой программе высвобождается 3 человека в год из общего числа проходящих адаптацию, соответственно экономия будет равна:

⁴⁴ Левина, С.Ш. Управление мотивацией труда персонала организаций: монография / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева. – Пенза, ПГУАС, 2010. – 248 с.

$$\mathcal{E}_B = 3 * 120\,000 = 360\,000 \text{ руб.}$$

$$\mathcal{E}_T = \sum_1^n C - \sum_1^n C_1, \quad 45 \quad (3.3)$$

где $\sum_1^n C$ – стоимость технических средств и канцелярских принадлежностей для проведения мероприятий по их более рациональному использованию или изменению их количества, руб.;

$\sum_1^n C_1$ – то же после осуществления мероприятий по более рациональному использованию.

Внедрение программного обеспечения сотруднику отдела кадров позволит сократить время на обработку кадровой информации в 2 раза, заработная плата сотрудника отдела кадров составляет 144 000 руб. в год, рассчитаем эффект от введения программного обеспечения:

$$\mathcal{E}_T = 144\,000 / 2 = 72\,000 \text{ руб.},$$

Рассчитаем годовой эффект от введения комплексной программы адаптации:

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = 360\,000 + 72\,000 - 207\,600 = 224\,400 \text{ руб.}$$

Из таблицы 3.1 можно проследить, что введение программы адаптации позволит снизить текучесть кадров на 58% по причине ухода с предприятия; на другие предприятия по интересным предложениям на 32%, а также по неоправданности ожиданий по заработной плате и соц. пакету на 26%. Соответственно планируемая текучесть кадров составит 16 человек в год или 16%.

Предложенная программа позволит предприятию получить преимущества, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Преимущества от внедрения программы

Предпринимаемое усовершенствование системы управления персоналом	Получаемые выгоды	Получаемые выгоды, в %
1	2	3

⁴⁵ Петрова, Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала [Текст] / Е.А. Петрова // Вестник волгоградского государственного университета. Серия 3: экономика. – 2015. – №3 (32). – С. 79-86.

1. Лист прохождения адаптации	<ul style="list-style-type: none"> – поэтапное прохождение сотрудником всех необходимых стадий адаптации в максимально короткие сроки; – максимальное соответствие нового сотрудника профессиональным компетенциям, заявляемым к занимаемой должности; – возможность выявить пробелы в профессиональных знаниях новичка, за счет проведения его аттестации; – снизить процент увольнения среди вновь поступивших сотрудников; 	58
2. План индивидуального развития	<ul style="list-style-type: none"> – поэтапное прохождение сотрудником всех необходимых стадий адаптации в максимально короткие сроки; – повышение профессиональной квалификации сотрудника; – соответствие сотрудника, получившего новую должность требованиям к этой должности; – возможность выявить пробелы в профессиональных знаниях сотрудника, за счет проведения его аттестации; 	
3. Система наставничества	<ul style="list-style-type: none"> – упрощение процедуры налаживания контактов между сотрудниками – упрощение процедуры получения необходимой информации; – поддержка сотрудников компании в период адаптации; – мотивация к развитию более опытных сотрудников; 	60
4. Система тренингов, «Добро пожаловать!» - тренинг	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение процента соответствия информации получаемой сотрудником и реального положения дел; – прощение процедуры налаживания контактов между сотрудниками; – четкое осознание новыми сотрудниками местоположения предприятия на местном и российском рынках; – знакомство сотрудников с услугами предоставляемые организацией; – возможность быстрого усвоения административно-организационных связей предприятия и правил внутреннего трудового распорядка. 	83

В таблице 3.2. показаны основные выгоды, получаемые предприятием после проведения предложенных мероприятий по введению программы адаптации.

Помимо этого, предприятие может улучшить ряд других показателей:⁴⁶

- увеличить процент готовности рабочего места к приходу сотрудника на 74%;

- увеличить работоспособность сотрудников за счет использования различных стимулов, которые, как показал проводимый анализ, являются наиболее важными;

- улучшить взаимодействие сотрудников с их непосредственными руководителями;

- обеспечить прием персонала способного адаптироваться к организации (в том числе к ее корпоративной культуре);

- обеспечить реализацию стандартов охраны труда и санитарно-гигиенических требований;

- обеспечить своевременное выявление конфликтов в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;

- повысить конкурентоспособность персонала;

- обеспечить согласование целей работников и администрации при управлении карьерой;

- создать возможность общения вне работы;

- обеспечить соответствие кадровых решений требованиям законодательства;

- повысить обоснованность кадровых решений;

- сформировать у работника чувство причастности к организации;

- сформировать благоприятный социально-психологический климат;

- создать благоприятный имидж компании.

⁴⁶ Кирилина, Ю.Н. Наставничество как оптимальный метод адаптации и обучения новых сотрудников на российских предприятиях среднего бизнеса [Текст] / Ю.Н. Кирилина, Л.В. Польшова // Российская наука: актуальные исследования и разработки сборник научных статей I всероссийской заочной научно-практической конференции. – 2016. – С. 82-86.

Итак, в результате проведения предлагаемых мероприятий компания получит не только экономические, но и социальные выгоды, которые сделают ее привлекательной как работодателя и как партнера.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе была рассмотрена проблема адаптации персонала на предприятии ООО «АвтоLine». В ходе проведенного исследования были сделаны следующие выводы.

1. В первой главе изучены теоретические и методические аспекты управления процессом адаптации персонала, дано определение адаптации, рассмотрены ее виды; исследован опыт зарубежных и российских компаний по данной проблематике; предложена методика оценки процесса адаптации на предприятии.

2. Во второй главе проведен анализ эффективности процесса управления адаптацией персонала в ООО «АвтоLine». Проанализировано управление персоналом, изучена существующие программы по первичной и вторичной адаптации персонала на основе анкетного опроса.

3. Целью процесса управления адаптацией работников на ООО «АвтоLine» является обеспечение более быстрого вхождения в должность принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы.

Общее руководство адаптацией вновь принятых сотрудников осуществляется менеджером по персоналу. Технические вопросы решаются начальниками подразделений и наставниками. Вопросы стимулирования новых сотрудников и их наставников решает заместитель директора.

4. Имеющаяся программа адаптации дает свои результаты. Большинство сотрудников предприятия на сегодняшний день довольны своей работой и уровнем заработной платы. Тем не менее, у некоторых сотрудников в работе возникают трудности, выявить которые можно при помощи оценки факторов первичной и вторичной адаптации.

Положительные тенденции первичной адаптации:

– постоянно проводятся корпоративные мероприятия и праздники среди них: празднованию памятных дат организации, чествование юбиляров, день автомобилиста и т.п.;

– у некоторых сотрудников, работающих на предприятии длительное время или имеющих определенный опыт в той или иной области, существует желание передать накопленный опыт другим сотрудникам организации.

5. Отрицательные тенденции первичной адаптации:

– основными причинами увольнения являются более интересные предложения других предприятий;

– за последние два года в организации не практикуется материальное поощрение работников, также не выплачивается премия вспомогательному персоналу, только рабочим, которые непосредственно заняты с продажей и обслуживанием автомобилей;

– годовой охват обучение персонала на 2016 г. снизился по сравнению с предыдущим годом на 5-7%, это негативно сказывается на предприятии, тем самым лишая возможности получить более грамотных и квалифицированных специалистов;

– также наблюдается недостаток организационно-административной информации для новых сотрудников, что также лишает их возможности скорейшего усвоения норм и правил (в том числе не писанных), а соответственно замедляет процесс адаптации.

1. В процессе анализа вторичной адаптации по результатам анкетирования было выявлено, что наиболее ожидаемой переменной стало сокращение штата. Профессиональная адаптация в новой должности не организована. Наиболее значимым при мотивации сотрудников в процессе вторичной адаптации остается материальное поощрение. Лучше проходит организационно-административная адаптация. Сотрудники имеют возможность получать интересующую информацию непосредственно у руководителя. Если сотрудник хорошо выполняет свою работу, испытательный срок, в некоторых случаях, по усмотрению руководства, он может быть сокращён.

2. В целом можно сказать, что в процессе адаптации предприятия ООО «АвтоLine» встречаются как положительные, так и отрицательные моменты:

- профессиональная адаптация как для новых сотрудников, так и для сотрудников в новой должности организована плохо;
- организационно-административная адаптация более успешно проходит для сотрудников, получивших новую должность;
- существующая внепроизводственная адаптация не позволяет сотруднику ускорить процесс приспособления к новым условиям или новой должности;
- существует возможность вариации испытательного срока, однако это характерно лишь для сотрудников в новой должности;
- в некоторых коллективах на предприятии на добровольных началах существует система взаимовыручки и поддержки;
- процесс адаптации на предприятии не является регламентированным, т.е. нет документа, в котором отражены основные мероприятия для адаптирующихся сотрудников, дата их проведения и сроки прохождения, своего рода план (программа) адаптации.

1. В третьей главе ВКР на основе результатов анализа были разработаны рекомендации по совершенствованию процесса управления адаптацией персонала на предприятии. В частности, разработана модель управления адаптацией персонала ООО «АвтоLine», которая включает в себя следующие элементы: создание института наставничества; проведение тренингов для сотрудников; использование деловых игр; проведение круглых столов; разработка брошюры для новичка; фильм о предприятии; аттестация сотрудников; подготовка рабочего места к приходу сотрудника; разработка индивидуального плана развития; лист прохождения адаптации.

2. Рекомендуемая программа первичной адаптации персонала предполагает следующие этапы:

- подготовительный – началом, которого является принятие решения о приёме на работу сотрудника, планируется процесс адаптации, разрабатывается

программа и определяться лица, ответственные за мероприятия по каждому направлению;

- выход на работу нового сотрудника. В это время должна проводиться основная часть организационной адаптации;

- вводное обучение и реализация плана адаптации. Для каждого сотрудника предлагается разработать собственную программу обучения, которая будет включать следующие блоки: технологию продаж и обслуживания клиентов, работу с базой данных, а также знания, зависящие от должности;

- оценка результатов прохождения адаптации. На этом этапе определяется соответствие нового сотрудника, заявленным к должности требованиям.

1. Рекомендуемая программа вторичной адаптации персонала предполагает следующие этапы:

- ознакомительный – детальное ознакомление с деятельностью предприятия;
- программа ориентации – включает в себя небольшие лекции, экскурсии, практикумы;

- проводится действенная адаптация (стажировка). Новому сотруднику назначается наставник, то есть человек, сопровождающий сотрудника через систему наставничества;

- функционирование – завершающий процесс адаптации. Используется система наставничества на период вхождения в новую должность, индивидуальный план развития.

Развитие практики разработки программ адаптации позволит повысить эффективность работы персонала с первых дней, обеспечить преемственность знаний и навыков, накопленных организацией и ее сотрудниками.

11. Оценка экономической эффективности показала, что введение программы адаптации позволит снизить текучесть кадров на 58% по причине ухода с предприятия; на другие предприятия по интересным предложениям на 32%, а также по неоправданности ожиданий по заработной плате и соц. пакету на 26%.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации / Асалиев, А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
2. Багаева, И.В. Анализ действующей системы адаптации персонала на промышленном предприятии [Текст] / И.В. Багаева, Р.Р. Салахов // Теория и практика современной науки. – 2016. – Т 4. – №6-1 (12). – С. 76-82.
3. Бакало, Н.В. Психологическая адаптация человека в коллективе предприятия [Текст] / Н.В. Бакало // Економічний форум. – 2015. – №2. – С. 334-340.
4. Барышев, И.С. Особенности подбора, найма и адаптации персонала [Текст] / И.С. Барышев, Ю.Е. Иванова // Молодой ученый. – 2016. – №10. – С. 614-617.
5. Борисов, С.А. Подбор и адаптация кадров на предприятии [Текст] / С.А. Борисов, К.А. Лагерева // Экономика устойчивого развития. – 2016. – №2 (26). – С. 37-40.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / Бухалков М.И. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
7. Гайсина, Л.М. Адаптивное управление в условиях социальных перемен [Текст] Л. М. Гайсина // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №1-1. – С. 1518.
8. Гайсина, Л.М. Управление персоналом предприятия: адаптивный подход [Текст] / Л. М. Гайсина // Точки над «и» . – 2015. – №1 (14). – С. 61-67.
9. Герасимов, К.Б. Управление адаптацией персонала на предприятии розничной торговли [Текст] / К.Б. Герасимов // Социальные системы и право (сборник научных трудов). – 2015. – С. 32-41.
10. Головнина, Т.С. Оценка эффективности адаптации молодых специалистов на примере железнодорожной отрасли [Текст] / Т.С. Головнина // Экономические аспекты логистики и качества работы железнодорожного транспорта (материалы II всероссийской научно-практической конференции с международным участием). – 2016. – С. 318-324.
11. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Данилина Е.И. – М.: Дашков и К, 2016. – 208 с.

12. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник / Егоршин А.П., 3-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 350 с.
13. Жангалиева, Е.С. Мероприятия по снижению текучести кадров на промышленных предприятиях [Текст] / Е.С. Жангалиева // Экономинфо. – 2015. – №24. – С. 32-35.
14. Заитова, З.М. Проблемы адаптации персонала к организационным изменениям на предприятии [Текст] / З.М. Заитова // Новые информационные технологии в науке (сборник статей международной научно-практической конференции). – 2015. – С. 104-106.
15. Иванов, В.В. Динамика взаимоотношений психофизиологической адаптации и психосоматических расстройств в процессе профессиональной деятельности персонала на предприятии с вредными и опасными условиями труда [Текст] / В.В. Иванов, Д.Д. Федотов // Медицина экстремальных ситуаций. – 2016. – Т 57. – №3. – С. 77-87.
16. Канавина, Н.И. Адаптация персонала как фактор поддержания кадрового потенциала: опыт российского предприятия [Текст] / Н.И. Канавина, Л.В. Польшова // Вопросы экономики и права. – 2015.– №87. – С. 114-116.
17. Канавина, Н.И. Использование зарубежного опыта в разработке систем адаптации персонала на российских предприятиях [Текст] / Н.И. Канавина, Л.В. Польшова // Известия института систем управления СГЭУ. – 2015. –№1 (11). – С. 237-240.
18. Канавина, Н.И. Подходы к разработке системы адаптации персонала на предприятиях в условиях кризиса [Текст] / Н.И. Канавина, Л.В. Польшова // Известия института систем управления СГЭУ. – 2015. –№1 (11). – С. 241-244.
19. Канавина, Н.И. Проблемы адаптации персонала на предприятии [Текст] / Н.И. Канавина, Л.В. Польшова // Наука XXI века: актуальные направления развития (материалы международной заочной научно-практической конференции). – 2015. – С. 409-412.
20. Карасёв, М.А. Адаптация персонала как элемент системы управления организацией [Текст] / М.А. Карасёв // Дискуссия. – 2015. – №8. – С. 25-30.

21. Карлан, А.Ю. Процесс адаптации персонала ТМ «Твое» [Текст] / А.Ю. Карлан, Н.В. Южакова // Студенческая наука XXI века. – 2016. – №4 (11). – С.183-187.
22. Кейта, Секу. Адаптация нового персонала на предприятии [Текст] / Кейта Секу // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – №105. – С. 210 - 225.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов, И.А. Эсаулова и др.; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанов А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 283 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
27. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: Учебник/Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А; под ред. А.Я. Кибанова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016.
28. Кирилина, Ю.Н. Наставничество как оптимальный метод адаптации и обучения новых сотрудников на российских предприятиях среднего бизнеса [Текст] / Ю.Н. Кирилина, Л.В. Польшина // Российская наука: актуальные исследования и разработки сборник научных статей I всероссийской заочной научно-практической конференции. – 2016. – С. 82-86.
29. Кирилина, Ю.Н. Проблемы совершенствования системы адаптации персонала: опыт российского производственного предприятия [Текст] / Ю.Н. Кирилина, Л.В. Польшина // экономика и предпринимательство. – 2016. – №10-1 (75-1). – С. 536-538.

30. Кирилина, Ю.Н. Разработка системы адаптации производственного персонала как способ уменьшения сопротивления изменениям на предприятии [Текст] / Ю.Н. Кирилина, Д.М. Калимуллин // Региональное развитие. – 2015. – №7 (11). – С. 2.
31. Кирилина, Ю.Н. Система адаптации производственного персонала как элемент кадрового менеджмента (на примере ООО «Интерпринт Самара») [Текст] / Ю.Н. Кирилина, Л.В. Польшова // Проблемы развития предприятий: теория и практика (материалы 14-й международной научно-практической конференции: в 3-х частях; часть 1). – 2015. – С. 261.
32. Коваленок, А.В. Технологии коучинга в решении проблем адаптации персонала на современных предприятиях [Текст] / А.В. Коваленок, И.Ф. Дедкова, В.Н. Дедков, А.Э. Герасимов // Экономика устойчивого развития. – 2016. – №1(25). – С. 216-220.
33. Лагерева, К.А. Подбор и адаптация персонала на предприятии [Текст] / К.А. Лагерева, С.А. Борисов // Экономическое развитие России: драйвер роста или генератор вызовов (материалы международной научно-практической конференции). – 2016. – С. 55-58.
34. Левина, С.Ш. Управление компенсацией труда персонала организаций: монография / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева. – Пенза, ПГУАС, 2010. – 156 с.
35. Левина, С.Ш. Управление мотивацией труда персонала организаций: монография / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева. – Пенза, ПГУАС, 2010. – 248 с.
36. Лобза, А.В., Юрченко К.А. Современные персонал-технологии как средство обеспечения эффективной системы найма и адаптации персонала: отечественный и зарубежный опыт [Текст] / А.В. Лобза, К.А. Юрченко // Молодой ученый. – 2015. – №11-2 (26). – С. 74-80.
37. Мельникова, А.С. Теоретические основы адаптации персонала на предприятии [Текст] / А.С. Мельникова, О.Е. Рослякова // Достойный труд – основа стабильного общества (сборник статей VII международной научно-практической конференции). – 2015. – С. 116-120.

38. Меркулова, А.Д. Управление адаптацией персонала [Текст] / А.Д. Меркулова, С.Л. Бакшеев // экономика и социум. – 2016. – №8 (27). – С. 325-327.
39. Минева, О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 160 с.
40. Мюллер, Е.В. Проблемы адаптации работников в условиях импортозамещения современного промышленного производства [Текст] / Е.В. Мюллер, А.Н. Глушко // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т 7. – №6 (31). – С. 67.
41. Носова, А.Ю. Технология адаптации персонала на примере заводского предприятия [Текст] / А.Ю. Носова // Научные исследования: от теории к практике. – 2016. – №2-2 (8). – С. 156-160.
42. Пащенко, А.А. Влияние сезонности на адаптацию персонала [Текст] / А.А. Пащенко // Интерактивная наука. – 2016. – №9. – С. 86-88.
43. Петрова, Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала [Текст] / Е.А. Петрова // Вестник волгоградского государственного университета. Серия 3: экономика. – 2015. – №3 (32). – С. 79-86.
44. Плутова, М.И. Адаптация и закрепление молодых специалистов за рубежом [Текст] / М.И. Плутова // Human progress. – 2016. – Т 2. – №5. – С. 4.
45. Резникова, О.С. Современные методы адаптации новых сотрудников в организации [Текст] / О.С. Резникова, С.Д. // Известия международной академии аграрного образования. – 2016.– №28. – С. 117-120.
46. Рыжова, К.С. Проблемы мотивации персонала на предприятии в период адаптации персонала [Текст] / К.С. Рыжова // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы (сборник научных трудов). – 2016.– С. 581-584.
47. Сайманова, О.Г. Инновационный подход к формированию кадрового состава предприятия [Текст] / О.Г. Сайманова // Вестник поволжского государственного университета сервиса. Серия: экономика. – 2016. – №2 (44). – С. 132-135.
48. Селина, О.В. Ключевые факторы и резервы повышения производительности труда на предприятии [Текст] / О.В. Селина // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т 7. – №5(30). – С. 3-89.

49. Сотникова, С.И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / Под научн. ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 373 с.
50. Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие / С.И. Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 328 с.
51. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Суслов Г.В. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
52. Ткачева, Л.И. Система адаптации персонала на предприятиях российской промышленности [Текст] / Л.И. Ткачева, В.А. Сталаш // глобализация экономики и российские производственные предприятия (Материалы 14-ой международной научно-практической конференции). – 2016. – С. 85-90.
53. Топычканова, Н.В. Новые адаптационные практики и инструменты управления адаптацией на предприятии железнодорожного транспорта [Текст] / Н.В. Топычканова // Научно-технический прогресс: актуальные и перспективные направления будущего (сборник материалов III международной научно-практической конференции: в 2-х томах). – 2016. – С. 341-344.
54. Трипольская, Ю.В. Адаптация модели системы мотивации персонала на предприятии [Текст] / Ю.В. Трипольская Е.В., Лукина // Пенсионный фонд: опыт, традиции, инновации (сборник трудов конференции) – 2015. – С. 103-105. Алтайская академия экономики и права.
55. Углов, А.А. Управление системой адаптации персонала на примере организации [Текст] / А.А. Углов // Молодежь и наука. – 2016. – №4. – С. 10.
56. Углов, А.А. Управление социально-психологической адаптацией персонала [Текст] / А.А. Углов // Молодежь и наука. – 2016. – №2. – С. 89.
57. Урбанская, Е.Ю. Организация адаптации персонала на предприятии [Текст] / Е.Ю. Урбанская, В.В. Верна // Фундаментальные проблемы науки (сборник статей международной научно-практической конференции). – 2016. – С. 275-278.

58. Фатыхов, М.И. Управление профориентацией и адаптацией персонала на предприятии [Текст] / М.И. Фатыхов, Е.А. Жантлisoва // Наука и производство урала. – 2016. – №12. – С. 72-74.
59. Федорова, Н.В. Вопросы адаптации новых сотрудников предприятия (на основе маркетинговых исследований) [Текст] / Н.В. Федорова // Решетневские чтения. – 2015. – Т 2. – №19. – С. 380-381.
60. Филимянова, М.Г. Этапы адаптации персонала на предприятии [Текст] / М.Г. Филимянова // Научные исследования и разработки молодых ученых. – 2016.– №9-2. – С. 181-185.
61. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник / В.М. Цветаев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013.
62. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / Чуланова О.Л. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 122 с.
63. Электронная поисково-справочная система «Консультант Плюс».
- 64.** Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.

ГЛОССАРИЙ

Авторитет-влияние, которым пользуется руководитель в различных сферах жизни, основанное на признании его качеств, нравственных достоинств.

Анкетирование – опрос с помощью специального документа — анкеты, содержащего вопросы, ответы на которые фиксируются респондентом письменно.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Интервью – это акт непосредственного общения респондента и опрашивающего (интервьюера).

Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо.

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры.

Коучинг – это сфокусированный на решении, ориентированный на результат и систематический процесс сотрудничества, в ходе которого коуч содействует улучшению выполнения деятельности, увеличению жизненного опыта, самостоятельному научению и личностному росту людей

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.

АНКЕТА

Уважаемые респонденты! Для разработки программы адаптации персонала на Вашем предприятии просим вас ответить на следующие вопросы:

Первичная адаптация

1. Когда вы в первый раз пришли на собеседование, Вы, очевидно, задавали различные, интересующие Вас вопросы, сильно ли отличается информация, предоставленная Вам на собеседовании, от реального положения дел?

а. Все в точности как мне описывал сотрудник отдела персонала (руководитель подразделения)

б. Есть небольшие несоответствия, однако это не влияет на мою работу

в. Есть небольшие несоответствия, которые несколько затрудняют мою работу

г. Положение дел в компании не соответствует описанию, полученному мною ранее, чувствую себя в некоторой степени обманутым

2. Когда Вы только устроились на работу на предприятие, каким образом Вы знакомились с коллегами?

а. Меня поручили одному из сотрудников, который всем меня представил

б. Начальник отдела кадров представил меня двум, трем сотрудникам, с остальными пришлось самостоятельно налаживать контакты, что немного затруднило мою работу

в. Мне пришлось самостоятельно знакомится со всеми сотрудниками

3. С какими документами при приеме на работу Вас ознакомили?

а. Должностная инструкция и договор

б. Должностная инструкция, договор, положение об отделе, в котором Вам предстоит работать

в. Должностная инструкция, договор, положение об отделе, другие внутренние нормативы и регламенты.

4. Ваше новое рабочее место было полностью оборудовано и готово к Вашему приходу?

а. Да, можно было сразу приступить к работе

б. Частично, но основные технические средства были в наличии

в. Нет, пришлось самостоятельно составить список необходимых для меня предметов, данная ситуация усложнила мою работу.

5. Как (или у кого) вы получали интересующую информацию о предприятии?

а. У руководителя отдела, в котором я работаю

б. Сотрудник, помогавший мне на начальном этапе моей работы на предприятии, рассказал мне обо всем

в. Информацию получаю от разных сотрудников, иногда она бывает противоречива, вследствие чего, четкого представления о предприятии не сложилось.

6. Есть ли на Вашем предприятии традиция каким-либо образом приветствовать новичков?

а. Нет

б. Да, на нашем предприятии есть день новичка

в. Да, в некоторых отделах в честь новых сотрудников устраивают чаепитие

7. Проводятся ли на Вашем предприятии семинары и тренинги для новых сотрудников?

- а. Да, постоянно
- б. Иногда
- в. Нет, у нас нет такой традиции

8. Некоторые сотрудники Вашего предприятия увольняются в период испытательного срока. Как Вы думаете, почему?

- а. Не были оправданы ожидания по заработной плате, либо несоответствие соц. пакета ожиданиям специалиста
- б. Плохие отношения в коллективе
- в. Плохие отношения с руководством
- г. Переход на другое предприятие, более интересные предложения
- е. Отсутствие перспектив карьерного роста
- ж. Личные и др. проблемы

9. В вашей организации существует возможность посещения общественной столовой, спортивно-культурных заведений, баз отдыха полностью или частично оплачиваемых организацией для сотрудников предприятия?

- а. Да, у нас есть общественная столовая
- б. Да есть несколько возможностей посещения общественных мест для сотрудников оплачиваемых за счет предприятия
- в. Нет

Вторичная адаптация

10. Если бы Вам предложили более высокую должность, чем та, которую Вы сейчас занимаете, какой из следующих факторов в первую очередь привлечет Ваше внимание?

- а. Оплата труда в новой
- б. Новые профессиональные возможности
- в. Коллектив
- г. Объем работы

11. Каких перемен в организации Вы больше всего опасаетесь?

- а. Ухудшение условий труда
- б. Снижение прежнего социального статуса
- в. Ухудшение материального положения
- г. Сокращение штата сотрудников

12. Вас повысили в должности. Были ли Вам даны разъяснения о новых обязанностях?

- а. Да, со мной провел беседу руководитель (его заместитель) предприятия и ответил на все мои вопросы
- б. Да, сотрудник отдела кадров в общих чертах описал мои новые обязанности
- в. Нет, обо всем я узнал из подписанной мной новой должностной инструкции

13. После выдвижения на новую должность Вам предлагали повысить свою квалификацию, за счет посещения тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации?

- а. Да и неоднократно
- б. Да, сразу после повышения в должности мне было предложено пройти курс по повышению квалификации, больше подобных предложений не поступало
- в. Нет

14. Вам не все нравится в новой должности, но что заставило бы Вас работать дальше?

- а. Повышение заработной платы
- б. Предложение карьерных перспектив
- в. Предложение большего соц. пакета
- г. Организация корпоративных мероприятий

15. Проводится ли на Вашем предприятии аттестация для сотрудников, получивших повышение в должности (или поменявших ее на почти аналогичную в другом отделе), по истечению испытательного срока?

- а. Да, для каждого сотрудника, получившего повышение
- б. Для определенных категорий сотрудников
- в. Нет, в нашей компании не принято аттестовывать сотрудников

16. Есть ли на Вашем предприятии четкие предписания для сотрудников, получивших новую должность в устной или письменной форме, в которых отражены основные мероприятия, к исполнению и время их прохождения?

- а. Да, существует документ, в котором отражены основные мероприятия в хронологическом порядке и сроки их прохождения
- б. Сотрудники в новой должности получают лишь устные указания о прохождении необходимых мероприятий
- в. Нет, четких предписаний как таковых не существует

17. Есть ли на Вашем предприятии испытательный срок для сотрудников, получивших новую должность, какой он по продолжительности?

- а. да, он такой же как и для нового сотрудника
- б. да, он немного меньше (больше) испытательного срока нового сотрудника
- в. Да, на усмотрение руководителя он может меняться
- г. Для таких сотрудников испытательный срок не предусмотрен

Не откажите в любезности дать о себе следующую информацию

Пол:

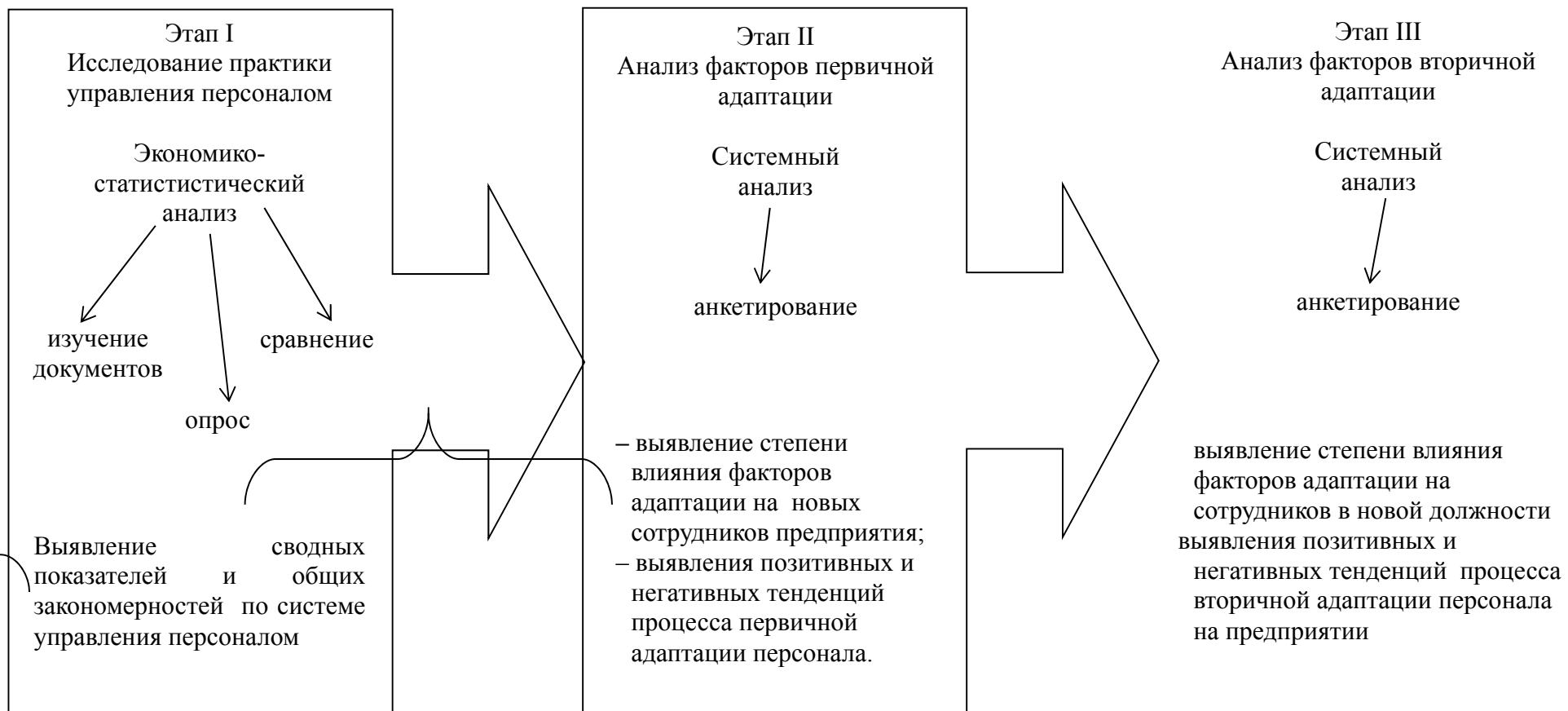
- мужской
- женский

Возраст:

- до 20 лет
- от 21 до 30 лет
- от 31 до 40 лет
- от 41 до 50 лет
- от 51 до 60 лет
- старше 61 года

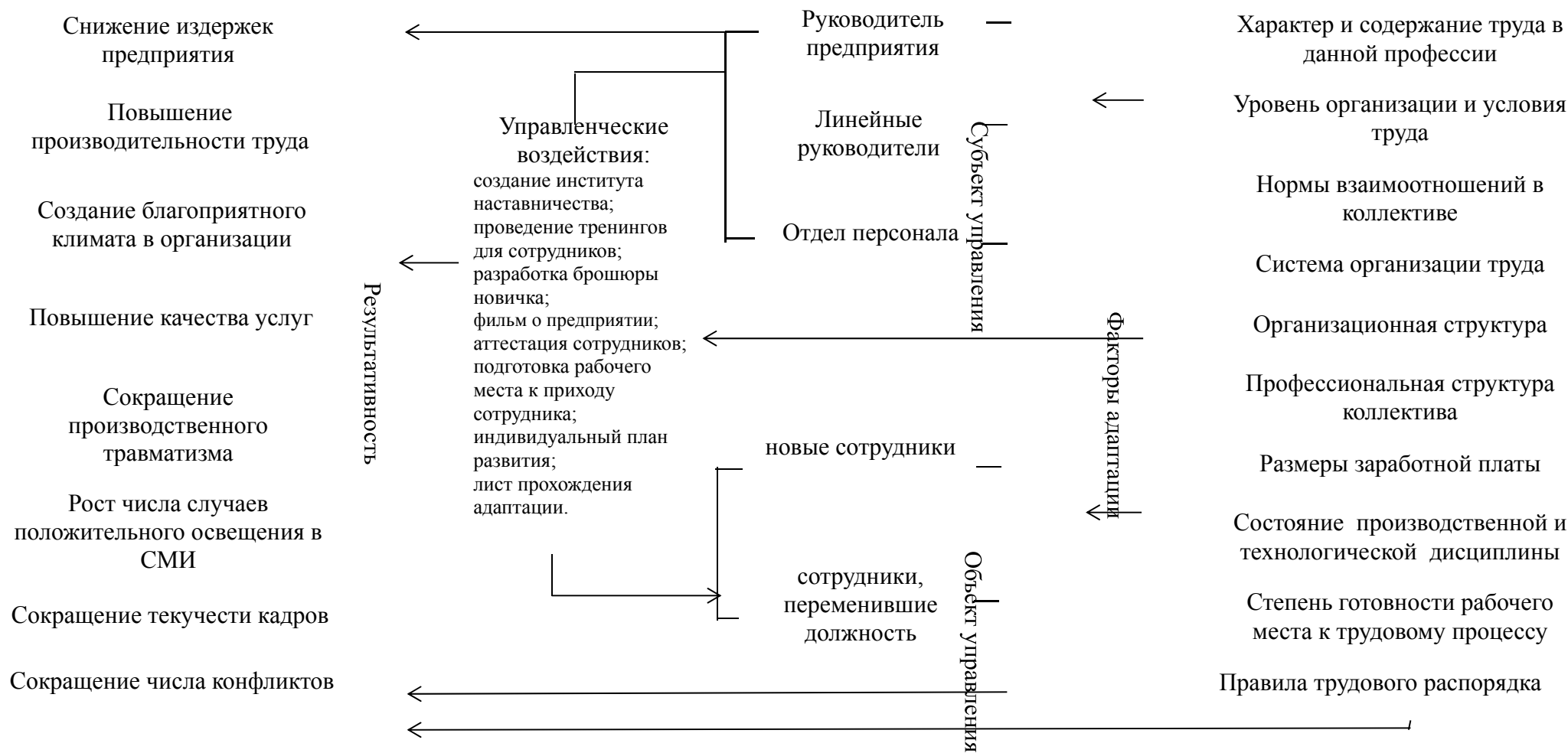
Занимаемая должность:

АЛГОРИТМ ИССЛЕДОВАНИЯ



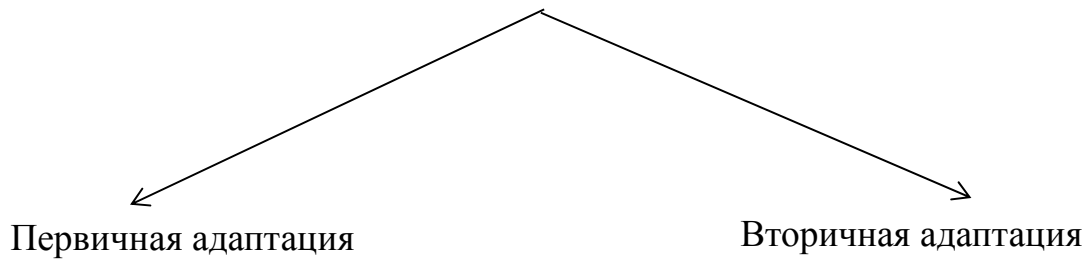
ПРИЛОЖЕНИЕ В

РЕКОМЕНДУЕМАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА



**КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ
ООО «АВТОLINE»**

Комплексная программа адаптации персонала ООО
«АвтоLine»



1-этап: назначение наставника, разработка плана адаптации	1-этап: назначение наставника, разработка плана индивидуального развития
2-этап: знакомство с сотрудниками, делопроизводством в компании, историей компании, согласование плана адаптации	2-этап: программа ориентации
3-этап: разработка и реализация программы обучения	3-этап: действенная адаптация (стажировка)
4-этап: оценка результатов прохождения адаптации	4-этап: функционирование

ЛИСТ ПРОХОЖДЕНИЯ АДАПТАЦИИ

Ф.И.О. _____

Должность _____

Подразделение _____

испытательный срок с « ____ » _____ 20__ г. по « ____ » _____ 20__ г.

№ п/п	План профессиональной адаптации (задачи, поручения, основные должностные обязанности)	Сроки выполнения поручений		Оценка выполнения (по 5-балльной шкале)	
		планируемые	фактические	руководитель	наставник
1					
2					
3					
	Средняя оценка				

Система оценок:

- 1 - неудовлетворительно - в целом результаты работы неудовлетворительные
- 2 - минимально - неполное исполнение обязанностей, соответствие должности на минимальной уровень
- 3 - приемлемо - достаточный уровень исполнения обязанностей
- 4 - хорошо - результаты регулярно превосходят требования к должности, постоянное исполнение обязанностей на высоком уровне
- 5 - отлично - отличное исполнение обязанностей во всех областях, чайного лучше других

№ п/п	Компетенции	Оценка (по 5-балльной шкале)		
		Руководитель	наставник	Сотрудник ОК
1	Профессиональная компетентность, профессиональные знания, кругозор			
2	Качество работы - аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствий стандартам и регламентам			
3	Способность организовывать и планировать свою работу - умение управлять рабочим временем, выделять приоритеты			
4	Настойчивость - стремление довести дело до конца			
5	Способность к самооценке - степень адекватности самооценки способность воспринимать критику			
6	Корпоративность и лояльность - готовность принимать и выполнять корпоративные принципы и нормы			
7	Отношение к работе, мотивация - увлеченность работой, активное желание трудиться в компании, выполнение обязательств. ответственность и исполнительность			
	Средний балл			

Система оценок:

- 1 - плохо - Не отвечает описанной компетенции почти во всех областях, компетенция совсем не выражена
- 2 - минимально - показывает некоторое соответствие компетенции, но несоответствий больше
- 3 - приемлемо - в основной отвечает компетенции; есть недостатки, допустимые для работника на этом этапе; показывает в процессе работы возможности, соответствующие ожидаемым для этой целевой группы
- 4 - хорошо в большей степени соответствует компетенции, показывая возможности выше ожидаемого обычного уровня, недостатки незначительны
- 5 - отлично - почти полностью соответствует компетенции, практически нет изъянов; намного выше ожидаемых стандартов для данной целевой группы

Средний бал (по всем оценкам) _____

Средний бал	Критерии
До 3	Не прошел испытательный срок
От 3 до 4	Прошел испытательный срок, но требуется дополнительная программа развития
От 4 до 5	Прошел испытательный срок

Заключение о прохождении адаптации и результате испытательного срока.

Рекомендации по оплате

Руководитель подразделения _____

Наставник _____

Ответственный сотрудник службы персонала _____

Сотрудник _____

« ____ » _____ 20__ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

АНКЕТА ПО ОКОНЧАНИЮ СРОКА АДАПТАЦИИ

Уважаемый _____!

Заканчивается ваш испытательный срок. Чтобы мы могли оценить, в какой степени вы адаптировались и работе в организации, пожалуйста, ответьте на приведенные ниже вопросы.

1. Насколько декларированные ценности предприятия предприятия и другие элементы корпоративной культуры соответствуют вашим личным ценностным ориентациям?

2. Насколько хорошо организована ваша работа? Соответствуют ли требования к должности я рабочие обязанности вашим ожиданиям?

Оцените, пожалуйста, по 5-и балльной шкале степень влияния на ваше желание работать на предприятии следующих факторов:

Факторы	Значимость	Оценка в нашей компании
Престиж предприятия		
Стабильность		
Возможность профессионального роста		
Возможность служебного роста		
Интересная творческая работа		
Самостоятельность и ответственность		
Дружелюбный коллектив		
Возможность повышения материального благосостояния		
Комфортные условия работы		

3. Опишите, пожалуйста, свои планы по дальнейшему профессиональному развитию, а также укажите сроки, которые могут вам для этого понадобиться.

4. Насколько вы, по вашему мнению, адаптировались в деятельности на предприятии (можете работать самостоятельно, требуется продолжение профессиональной адаптации, обучения (какого именно?), психологической адаптации)?

Сотрудник _____

« ____ » _____ 20__ г.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ РАБОТНИКА

Ф.И.О. _____ Подразделение _____
 Должность _____ Руководитель _____

1. Опишите, пожалуйста, те качества, навыки и знания, которые необходимы специалисту на Вашем рабочем месте для наиболее продуктивного выполнения своих должностных обязанностей, и оцените степень развития этих навыков у Вас по пятибалльной шкале, где 5 — отлично, 4 — хорошо, 3 — удовлетворительно, 2 — неудовлетворительно, 1 — плохо.

Знания	Оценка
Умения	
Навыки	

2. Опишите, пожалуйста, как Вы видите свое место на предприятии в перспективе. Каких знаний и навыков не хватает Вам в настоящее время, чтобы продуктивно работать на этом месте?

3. Планируете ли Вы более полно овладеть указанными выше знаниями и навыками? Каким образом и в какие сроки Вы собираетесь эти планы осуществить?

4. Опишите, пожалуйста, Ваши планы по дальнейшему профессиональному развитию, а также укажите срок, который Вам для этого понадобится.

5. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале (1 — совершенно не влияют, 2 — слабо влияют, 3 — оказывают определенное влияние, 4 — оказывают заметное влияние, 5 — влияют в большой степени), насколько влияют на Ваше желание работать в компании следующие факторы:

Факторы	Оценка
Престижность предприятия	
Стабильность предприятия	
Наличие возможностей для профессионального роста	
Наличие возможностей для служебного роста	
Интересная творческая работа	
Самостоятельность и ответственность должности	
Дружелюбный коллектив	
Возможность повысить свое материальное благосостояние	

6. Закончите, пожалуйста, следующие предложения так, чтобы получилось целостное высказывание.

А. Работа данного профиля в моем понимании — это:

Б. В работе меня больше всего интересует

В. Думаю, что наиболее важно в моей работе

Г. Мне нужна такая работа, чтобы

Д. Думаю, что главная трудность, которая ожидает меня на такой работе, — это:

Спасибо за Ваши ответы!

Выпускная квалификационная работа выполнена мною самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в _____ экземпляре.

Библиография _____ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«_____» _____ 2017 г.

(подпись)

(ФИО)