

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

подпись, инициалы, фамилия

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_

число            месяц            год

### ***ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА***

Тема «Управление адаптацией персонала организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Будь здоров», г. Пенза)»

(наименование темы)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Автор работы К.В. Коныгина Группа Мен-51з

(подпись, инициалы, фамилия)

(номер группы)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ к.п.н., доцент О.А. Вдовина

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология \_\_\_\_\_ О.А. Вдовина

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента  
по проблеме исследования \_\_\_\_\_ О.А. Вдовина

Управленческие решения и их  
обоснование в рамках изучаемой проблемы \_\_\_\_\_ О.А. Вдовина

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.А. Вдовина

ПЕНЗА 2017

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Коньгиной Кристины Валерьевны  
на тему: «Управление адаптацией персонала организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Будь здоров», г. Пенза)»

В работе рассмотрены теоретические и методические основы управления адаптацией персонала на предприятии. Раскрывается понятие адаптации, ее формы, методы, цели и основные этапы. Во втором разделе проведен анализ процесса управления адаптацией персонала в ООО «Будь здоров», дана оценка влияния адаптации персонала на показатели деятельности предприятия. В третьем разделе разработана программа адаптации персонала на предприятии, предложены рекомендации по повышению эффективности профессиональной адаптации персонала в ООО «Будь здоров».

Данная работа может принести пользу как руководителям ООО «Будь здоров», так и руководителям других предприятий, которые заинтересованы в совершенствовании системы управления персоналом.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ	8
1.1. Сущность, цели и задачи адаптации персонала	8
1.2. Формы и методы адаптации персонала в организации	16
1.3. Методика изучения процесса адаптации персонала организации	26
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «БУДЬ ЗДОРОВ»	31
2.1. Анализ практики адаптации персонала	31
2.2. Изучение методов адаптации персонала на предприятии	38
2.3. Оценка эффективности процесса адаптации персонала	46
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА	53
3.1. Рекомендации по повышению эффективности процесса адаптации персонала в ООО «Будь здоров»	53
3.2. Разработка программы адаптации персонала	58
3.3. Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	67
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	75
ПРИЛОЖЕНИЯ	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Анкета по исследованию адаптации	83

## ВВЕДЕНИЕ

Адаптация персонала в организации является важным звеном кадрового менеджмента. Ведь когда тот или иной человек становится работником организации, он сталкивается с рядом различных организационных проблем, которые без помощи коллег и руководства решить невозможно. Новичок должен принять и приспособиться к новым профессиональным и социально-психологическим условиям труда. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы. Что доказывает актуальность выбранной проблемы.

Применение на практике различных систем по адаптации персонала значительно облегчило бы жизнь, как нового сотрудника организации, так и его начальства. Как известно, показателем успешной адаптации является высокий социальный статус работника в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждением, организацией и т.д.). Показателем низкой адаптации - перемещение индивида в другую социальную среду (текучесть кадров, миграция и т.д.) либо отклоняющееся асоциальное поведение.

Работа с человеком как ресурсом компании начинается на этапе адаптации. От того, насколько эффективно организован данный процесс, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации. Считается, что персонал является ценным ресурсом организации. Однако без грамотного управления персоналом как ресурсом компания может его потерять. Управление

адаптацией новых сотрудников в коллективе – одна из важнейших задач, которую приходится решать службе персонала. Недостаточное внимание службы персонала к созданию эффективного механизма адаптации сотрудников может повлечь за собой недовольство работника организацией, уменьшение производительности труда, уход из компании. В этом случае эффективность мероприятий по комплектованию организации персоналом снижается, что приводит к тому, что эффективность деятельности организации в целом может упасть. В результате разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения и грамотного управления в организации возможно получение значимых результатов: снижение издержек по поиску нового персонала; снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника; сокращение времени, которое необходимо, чтобы деятельность каждого отдельного сотрудника начала влиять на конкурентоспособность организации; уменьшение временных затрат других людей на адаптацию новых сотрудников, что, в свою очередь, позволит направить высвободившееся время на выполнение непосредственных обязанностей. Кроме того, к результатам можно отнести улучшение организационного климата в компании; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы в организации, тем самым создавая стимулы и желание работать в организации длительное время; удовлетворенность работой и компанией в целом.

Если в результате процесса адаптации, организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить о том, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации. Отсутствие во многих российских организациях модели процесса адаптации нового персонала как инструмента управления,

позволяющего влиять на конкурентоспособность компании, обуславливает значимость и актуальность темы дипломного проекта.

В посткризисных условиях, сопровождающихся значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает. Успешность профессиональной адаптации зависит от ряда условий, к которым относятся: отработанность организационного механизма управления процессом адаптации; наличие системы обучения в организации; объективность оценки профессиональных качеств и исполнения функций должности; персональная ответственность руководителей компании и подразделений и не в последнюю очередь – профессиональная компетенция специалиста по персоналу компании.

В связи с этим является актуальным определение направлений, этапов, изучение показателей оценки состояния работы по адаптации, разработка программ формирования и адаптации персонала в организации, что призвано увеличить потенциал работников, их вклад в достижение целей организации.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке программы адаптации персонала сети аптек «Будь здоров».

В рамках поставленной цели решаются следующие задачи:

- рассмотрение теоретических подходов к изучению адаптации персонала в организации;
- определение форм, методов, целей и этапов адаптации персонала;
- анализ системы адаптации персонала в ООО «Будь здоров»;
- оценка эффективности адаптации персонала ООО «Будь здоров»;
- разработка программы адаптации персонала в организации;
- разработка эффективной системы управления адаптацией персонала;
- экономическая оценка предлагаемой системы управления адаптацией.

Объектом исследования является ООО «Будь здоров».

Предметом исследования являются процессы управления адаптацией персонала в исследуемой организации.

Теоретической основой исследования стали разработки, обоснованные и представленные в современной литературе. Для сбора аналитических данных в дипломном проекте использовались следующие методы: опрос мнений руководителей и специалистов предприятия; анкетирование сотрудников; наблюдение за управленческими процессами на предприятии.

Эмпирической базой являются аналитические данные, опубликованные в научной литературе и периодической печати, оценки российских и зарубежных ученых, а также аналитические и собственные расчеты материалов автора.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке программы адаптации персонала, которая может стать базовой для исследуемой организации и для других предприятий, разработанные рекомендации будут способствовать повышению эффективности деятельности компании.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1. Сущность, цели и задачи адаптации персонала

Адаптация – это взаимное приспособление работника и предприятия, которое основывается на вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Процесс адаптации – это двусторонний процесс. С одной стороны, за приходом человека в компании стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения. С другой стороны, компания принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы.<sup>1</sup>

Адаптация персонала является неотъемлемой частью кадрового менеджмента. Сейчас мало нанять высококвалифицированного работника, важно суметь найти к нему подход, чтобы новичок не строил нереалистичных планов и надежд, связанных с его назначением в организации. Современные предприятия уделяют огромное внимание трудовой адаптации персонала. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Зачастую, увольняются люди, проработавшие в организации менее трех месяцев. Выделяют 4 главные причины, из-за которых происходит увольнение:<sup>2</sup>

1. Несовпадение реальности с ожиданиями зачастую является следствием завышенных рекламных обещаний организации на рынке труда или в непосредственных беседах при отборе кандидатов;

---

1 Корель В. Социология адаптации: вопросы теории, методологии и методики: Автореф. дисс.докт. социолог, наук. – Новосибирск, 2008. – 28 с.

2 Кейта Секу Адаптация нового персонала на предприятии//Научный журнал КубГАУ.-2015.-№105(01).-с.13-28.



2. Сложность вхождения человека в новую организацию связана с тем, что новичку никто ничего не объясняет, считая, будто он должен во всем разобраться сам. В результате он тратит много усилий на освоение тех вещей, которые очевидны для "старых" работников организации. Это приводит к низкой результативности, а соответственно и самооценке, что нравится далеко не всем людям;

3. Любой коллектив встречает нового человека настороженно, задаваясь вопросом: "Что от него можно ждать?" Если руководство не предпринимает усилий по преодолению этих психологических барьеров, то настороженность вполне может перерасти в отторжение новичка коллективом. Это побуждает его к уходу из организации;

4. Если новый сотрудник предоставлен сам себе, его никто не знакомит с организационной культурой компании, ее традициями, правилами внутреннего этикета, то человек начинает руководствоваться различными слухами, акцентируя внимание на негативе, что также подталкивает его к уходу.

Основной целью, которую ставят перед собой коммерческие организации, является получение максимально возможной прибыли. Естественно, что этой цели подчинена деятельность каждого подразделения коммерческого предприятия. Причем эта задача может решаться двумя путями – либо путем максимизации прибыли, либо путем минимизации издержек предприятия. В каждом конкретном подразделении эта задача решается по-разному. Служба персонала относится к числу «затратных» подразделений, т.е. подразделений, которые самостоятельно прибыли не приносят. Поэтому она участвует в прибыли путем минимизации издержек за счет оптимизации бизнес процессов в организации. Один из бизнес-процессов, которые призвана оптимизировать служба персонала – это процесс скорейшей мобилизации вновь принятого сотрудника. Процесс, от которого зависит, как быстро новый сотрудник сможет приносить организации необходимую прибыль – это процесс его адаптации в организации. С этого момента

возникает потребность в стандартизации процедур взаимодействия с новыми сотрудниками, следовательно – в создании системы адаптации<sup>3</sup>.

Если процесс формирования и развития профессиональной адаптации является заново проектируемым, уровень функционального построения модели профессиональной адаптации должен быть оценен в первую очередь, так как на основании полученного результата можно судить о достаточности уровня элементного обеспечения и правильности организационного построения механизма формирования и развития профессиональной адаптации (одной из причин неудовлетворительного уровня функционального построения может быть плохая организация, или нехватка ресурсов).

Адаптация (от латинского *adaptio* – приспособлять) – это процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры новой компании.<sup>4</sup>

Адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими.

Профессиональная адаптация выражается в процессе приспособления работника к профессии, овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессиональных качеств, развитии положительного отношения работника к своей профессии.

В зарубежной психологии значительное распространение получило необихевиористское определение адаптации, которое используется, например, в работах Г. Айзенка и его последователей. Адаптацию они определяют двояко: а) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между

---

<sup>3</sup> Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М., 2010. – С.28.

<sup>4</sup> Кузнецова Н.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2009. – С. 218.

индивидом и природой или социальной средой; б) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается.<sup>5</sup>

Авторы учебника по управлению персоналом Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. считают, что адаптация – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.<sup>6</sup>

В работах Егоршина А.П. дается следующие определение адаптации персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.<sup>7</sup>

Многие авторы в своих определениях говорят только о приспособлении работников к организации, хотя в ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.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.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Манушин Э. Модель подготовки элитного специалиста / Манушин Э., Добряков А. // Высшее образование в России. – 2008. – № 8. – С. 3–16.

<sup>6</sup> Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М., 2008. – 560 с.

<sup>7</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.

<sup>8</sup> Саубанова А. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 51.

От результата прохождения адаптации будет зависеть не только эффективность труда, но психологическое состояние человека, его отношение к компании, коллективу. Должен пройти определенный период, прежде чем сотрудник включится в новый коллектив, примет установленные правила, сформирует свое отношение к работе и компании и задача отдела персонала и руководителей подразделений, чтобы процесс адаптации прошел как можно легче и лучше и для компании, и для сотрудника.

Во-первых, профессиональная адаптация рассматривается как составная компонента общей схемы адаптации, включающей, как известно, психофизиологический, социально-психологический, организационный и собственно профессиональный аспекты.

Во-вторых, термин профессиональная адаптация используется применительно к назначенному на должность работнику, как привлеченному по внешним источникам найма, так и в порядке внутренней ротации.

В-третьих, объект, которому посвящено содержание настоящего материала, это работник – специалист, рабочий процесс должности которого подразумевает уровень компетенции с требованиями к кандидату как минимум высшего образования.

В-четвертых, принимается допущение, что профессиональная адаптация по времени совпадает с испытательным сроком. Продолжительность адаптационного периода рассматривается в 1-3 месяца.

В-пятых, принимается в качестве аксиомы, что процесс найма заканчивается после исполнения всех процессов и процедур профессиональной адаптации.

Процесс взаимного приспособления, или адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Сымыгин С.И., Л.Д. Столяренко. Менеджмент персонала. – Р-н-Д., 2011. – С.39.

Часто испытательный и адаптационный сроки приравниваются друг к другу, однако надо помнить, что это отнюдь не тождественные понятия.

Целями адаптации персонала являются:<sup>10</sup>

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Более того, в процессе адаптации может быть активизирован творческий потенциал давно работающих сотрудников, что усилит их включенность в корпоративную культуру организации. Руководитель в этот период может сделать выводы о степени развития коллектива, уровне его сплоченности.

Для обеспечения успешности адаптации персонала следует придерживаться следующих условий:<sup>11</sup>

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- наличие отработанной системы внедрения в коллектив;

---

<sup>10</sup> Аксенова, О.Г. Методика адаптации: быстро и качественно Текст. / О.Г. Аксенова // Справочник по управлению персоналом.-2014.- №9.- С. 10-19.

<sup>11</sup> Ващенко Н.В. Адаптация принципов и методов управления персоналом в процессе управления//электронный ресурс.- <http://elibrary.ru>

- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением.

Так же, немаловажно по окончании процесса адаптации оценивать ее успешность, чтобы учесть все плюсы и минусы для дальнейшего применения системы адаптации персонала.

Консультанты утверждают, что в случае успешной адаптации сотрудник начинает эффективно работать уже через несколько месяцев, а в случае спонтанного развития – только после истечения года.

Помимо традиционной адаптации нового сотрудника в компании целесообразно рассмотреть также адаптацию сотрудника к новой должности. Переход работника на новую должность обычно бывает следствием одного из следующих действий:<sup>12</sup>

- продвижение по карьерной лестнице (вертикальное перемещение);
- ротация в другое подразделение одного уровня иерархии компании или расширение полномочий в рамках своей должности, то есть профессиональный рост (горизонтальное перемещение).

В случае продвижения по карьерной лестнице сотруднику необходимо в короткие сроки обзавестись новыми связями, освоить бизнес-процессы нового уровня. Нового руководителя необходимо в короткие сроки интегрировать в среду таких же руководителей подразделений, обучить приемам управления персоналом и дать ему понять, что по отношению к своим прежним коллегам он работает в новом

---

<sup>12</sup> Захарова О. Программа служебно-профессионального продвижения работников // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2010. – № 2. – С. 14

качестве. В случае «горизонтального» передвижения приоритетным является освоение профессиональных качеств, требуемых на новой должности<sup>13</sup>.

В повседневной практике найма работодатель часто попадает в ситуацию, при которой работник «не подошел» компании. На самом деле, процесс адаптации процесс обоюдный. Чрезвычайно важно, чтобы работника ввели в должность аккуратно, доброжелательно, по-деловому. Грамотно ввести работника в должность – значит использовать совершенно очевидные процедуры, необходимость которых ясна всем.

Специалисты в области управления персоналом рассматривают профессиональную адаптацию как систему мероприятий проводимых в компании с работниками, назначаемыми на должность с целью:<sup>14</sup>

- обеспечения работников необходимой информацией о целях и задачах предприятия;
- уменьшения времени на достижение общих стандартов исполнения работы;
- нейтрализации ощущения неумелости;
- уменьшения времени по привыканию к новым условиям, освоению технологий и элементов корпоративной культуры предприятия;
- нацеливания работника на выполнение узловых точек рабочего процесса;
- развития активного принятия работниками корпоративных ценностей предприятия;
- соединения ожидания от работы с реальностями повседневной практики.

Практика работы с персоналом показывает, что в компании для решения задач успешной профессиональной адаптации весьма желательными являются создание программ профессиональной адаптации. Основное предназначение таких программ – определить этапы, содержание и персональную ответственность за процессы профессиональной адаптации на рабочем месте назначаемых на должность работников. При этом, как правило, практически не имеет значение,

---

<sup>13</sup> Латуха М.О. Адаптация персонала // Справочник кадровика. –2010.– №4. – С. 26

<sup>14</sup> Куприн В., Денисова Э. Профессиональная адаптация работников // ДП-Персонал. – 2011. – №11. – С. 27.

принят ли работник «с улицы» или назначен на должность в порядке внутренней ротации кадров.<sup>15</sup>

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации.<sup>16</sup>

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только 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.

## **1.2. Формы и методы адаптации персонала в организации**

Различают следующие формы адаптации.

Социальная адаптация – это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:<sup>17</sup>

- внедрение в среду;

---

<sup>15</sup> Волина В.А. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. – 2008. – №13. – С. 15–19.

<sup>16</sup> Левина С.Ш., Пономарева И.К. Мотивация лояльности персонала как слагаемое успешности компании // Управление в социальных и экономических системах: Межвузовский сборник научных трудов. – Вып. 5. – Пенза: ПГУАС, 2008.

<sup>17</sup> Ивченко Т.П. Адаптационные ресурсы обучения молодых специалистов в условиях производственно-профессиональной деятельности. Автореф. на соискание уч.ст. канд.пед.наук. – Калининград, 2009. – С.9.



- принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;
- активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

Производственная адаптация – процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

Социально-психологическая адаптация – одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации. Эта адаптация сложна «прежде всего из-за несоответствия уровня их и новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований, и руководитель в сущности окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха». Процесс вхождения осложняется в том случае, если прежний начальник остается начальником более высокого уровня».<sup>18</sup>

Организационная адаптация – сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.

Экономическая адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его

---

<sup>18</sup> Евстафьева М. Приспособить новичка // Справочник по управлению персоналом.–2009.– №4 .–с.5

условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

Выделяют два вида адаптации:<sup>19</sup>

1. Первичная адаптация – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений).

2. Вторичная адаптация – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

– психофизиологический – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

– социально-психологический – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

– профессиональный – постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.);

– организационный – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.<sup>20</sup>

В процессе трудовой адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления фирмой, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание

---

<sup>19</sup> Волкова, Н. Социально–психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации / Н. В. Волкова // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. – 2012. – Т. 18, № 1. – С. 125.

<sup>20</sup> Куприн В., Денисова Э. Профессиональная адаптация работников // ДП-Персонал. – 2011. – №11. – С. 27.

собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера).<sup>21</sup>

Существующие методы адаптации можно разделить на три основные группы.

Таблица 1.1

#### Методы адаптации

Методы адаптации		
№ п/п	Название группы	Общая характеристика
1	Экономические методы	обеспечивают предоставление льгот в первые месяцы работы в виде понижения: – норм выработки для рабочих; – требований для специалистов и управленческих работников.
2	Организационно-административные методы	устанавливают контроль хода адаптации работника и применение корректирующих действий.
3	Социально-психологические методы	вовлекают работника в различные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению в должность.

В настоящее время существуют различные методы (схемы) адаптации, учитывающие разные факторы: должность сотрудника, его профессиональный уровень, сферу деятельности организации.

Наиболее интересными на сегодняшний день являются следующие популярные за рубежом методы адаптации персонала:<sup>22</sup>

Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Этот метод не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент той же компании или в другую компанию. Secondment может быть как

<sup>21</sup> Полухина Э. Адаптация на расстоянии // Справочник по управлению персоналом.–2009. –№7. – С.18

<sup>22</sup> Ивченко Т.П. Адаптационные ресурсы обучения молодых специалистов в условиях производственно-профессиональной деятельности. Автореф. на соискание уч.ст. канд.пед.наук. – Калининград, 2009. – С.12.

краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). В США и Европе это очень популярный метод, и в западных компаниях даже выстраиваются очереди сотрудников на secondment.

Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) – это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения его результатов. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новых навыков.<sup>23</sup> Суть этого метода заключается в адаптации через приятельство с коллегой. Этот принцип отличается отсутствием какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней обратной связи. Оптимальный срок для buddying – один год и он особенно важен в первые недели работы новичка.

E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение). Для эффективного использования e-learning требуется высокая дисциплина (даже самодисциплина). В Европе эту проблему решают максимальной интерактивностью модулей. Программы эстетически красивы, от них невозможно оторваться, в них присутствует интрига, интерес сотрудника постоянно подогревается.<sup>24</sup> На Западе e-learning существует около 6 лет, и за это время специалисты в области обучения и развития персонала не дискутировали на тему того, нужно это или нет. Они просто совершенствовали этот метод в процессе использования, пришли к выводу, что в чистом виде он неэффективен и дошли за короткий срок до такого уровня развития, что командообразование многие компании делают через e-learning.

Бывают отдельные процедуры, например, так называемые induction-тренинги для новичков: всех новых сотрудников собирают на два-три дня и проводят с ними некоторую работу.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Закомурная Е. «Тени» и «Друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT\\_ID=7113&sphrase\\_id=58564](http://www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=7113&sphrase_id=58564).

<sup>24</sup> Закомурная Е. «Тени» и «Друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT\\_ID=7113&sphrase\\_id=58564](http://www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=7113&sphrase_id=58564).

<sup>25</sup> Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учеб. пособие. – СПб., 2007. – С. 131.

Метод погружения используется для руководителей разного уровня. Он предполагает полное «погружение» сотрудника в практическую деятельность с первых дней работы. Основная цель метода – быстрое вхождение нового сотрудника в трудовой процесс. Этот вид адаптации предполагает, что у нового руководителя в кратчайшие сроки сформируются определённые управленческие навыки и умения, необходимые ему для эффективного выполнения своих функций на данном рабочем месте. Практика показывает, что довольно часто компании, применяющие этот метод, сталкиваются с тем, что у новичков сразу обнаруживаются пробелы в знаниях конкретных технологий, применяемых именно в этой компании.<sup>26</sup>

Кадровые школы – другой вариант адаптации. Это метод обучения, часто встречающийся в страховых компаниях. Метод кадровых школ используют тогда, когда необходимо в короткие сроки провести обучение новых сотрудников стандартам профессиональных навыков и знаний, редко изучающихся в каких-либо учебных заведениях. Обучение такого типа необходимо, т.к. новые сотрудники, приходящие в организацию, могут быть из различных сфер деятельности. Основная задача такого обучения людей разных профессий – это привести их к единому пониманию основных технологий и специфики данной организации.<sup>27</sup>

Система (институт) наставничества относится скорее к системе обучения. Конкретный человек (наставник), указанный новичку как источник знаний и решения возникающих проблем, курирующий его деятельность, способствует скорейшему вхождению сотрудника в рабочий ритм.<sup>28</sup>

Наставничество в большинстве компаний представляет собой обучение на практике, в котором опытный сотрудник-наставник (или непосредственный руководитель) вводит новичка в курс дела. Наставник помогает, контролирует, корректирует на первом этапе результаты работы нового работника, играя в этом

---

<sup>26</sup> Селиванова, У. Многоступенчатая система адаптации / У. Селиванова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 7. – С. 28

<sup>27</sup> Стомма М. Профессиональное наставничество // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №9. – С.28

<sup>28</sup> Стомма М. Профессиональное наставничество // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №9. – С.28

процессе роль скорее советника, чем учителя и контролёра. К нему новый работник обращается за помощью или советом, а наставник направляет его действия.

Одна из характерных особенностей наставничества в том, что наставник, являясь штатным сотрудником организации, обычно выполняет весь круг задач по обучению подопечных без освобождения от основной работы.

Целью наставничества является разноплановая адаптация новичка в организации и раскрытие его потенциала. Дополнительными задачами являются: поддержка и воодушевление сотрудников, развитие коммуникативных и управленческих навыков самого наставника. Основное отличие наставничества от тренинга состоит в том, что наставничество является процессом, а не разовым мероприятием, как тренинг.

Управление рынком труда в условиях кризиса предполагает активное применение технологий профессиональной адаптации с целью регулирования занятости. При этом, большое значение имеет как первичная, так и вторичная профессиональная адаптация.<sup>29</sup>

Элементом первичной адаптации можно считать профессиональную ориентацию. Она представляет собой комплекс организационно-воспитательных мероприятий, направленных на ознакомление заинтересованных лиц с существующими видами деятельности, выявление интереса, склонности и пригодности к ним, показ их социального престижа, привлекательности и значимости, формирование личной предрасположенности. Основной акцент здесь необходимо делать на профориентации школьников. При этом могут быть задействованы и различные Интернет-ресурсы, исходя из того, что дети и подростки проводят много времени в виртуальном пространстве.<sup>30</sup>

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые

---

<sup>29</sup> Пьянкова Е. Профессиональное образование и карьера молодого специалиста / Пьянкова Е. // Высшее образование в России. – 2010. – № 12. – С. 110–114.

<sup>30</sup> Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. – М.: Библиотека журнала «Управление персоналом», 2009. – С.123

традиционно уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе со стороны администрации.

Вторичная адаптация особенно актуальна при изменении условий труда, влекущем за собой изменение трудовых функций и новый уровень ответственности.

Соответственно характер мероприятий в зависимости от вида адаптации будет различным. При первичной адаптации преимущественно применяется наставничество (обучение профессии), баддинг (адаптация через приятельство с коллегой), кураторство (профессиональный аспект адаптации). Большие возможности по адаптации персонала у методики «job shadowing» (следование как тень). Причем эта методика ничуть не уступает по эффективности наставничеству, а по возможностям и окупаемости даже превосходит его. При вторичной адаптации применяется наставничество, а также курсы повышения квалификации и внутренние тренинги.<sup>31</sup>

Весьма интересен опыт компаний, где планирование и организации профессиональной адаптации на рабочем месте включает в себя:

1. Разработку «Плана профессиональной подготовки и адаптации работника на рабочем месте». Составляется непосредственным руководителем совместно с работником службы персонала в течение 3-х рабочих дней после первого выхода работника на работу.

2. Заслушивание «Анализа – отчета работника: мои профессиональные впечатления за первые 10 дней работы». Готовится работником и представляется непосредственному руководителю. Участники заслушивания отчета работник, непосредственный руководитель, сотрудник службы персонала.

3. Проведение процедуры обучения в соответствии с «Планом профессиональной подготовки и профессиональной адаптации работника». На 14-21 день после выхода на работу.

---

<sup>31</sup> Саубанова А. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 51.

4. Формирование письменного «Отчета и плана действий сотрудника по результатам выполнения Плана профессиональной подготовки и адаптации». Представляется непосредственному руководителю за 5 дней до окончания испытательного срока.

5. Проведение оценки исполнения должностных функций. Проводится непосредственным руководителем совместно с сотрудником службы персонала не позднее, чем за 5 дней до окончания испытательного срока. Желательно использовать метод круговой оценки.

6. Собеседование по результатам прохождения испытательного срока работником. Проводится по результатам изучения Отчета и плана действий по результатам выполнения Плана профессиональной подготовки и адаптации, а также по результатам оценки исполнения должностных функций. Проводится не позднее, чем за три дня до окончания испытательного срока.

7. Принятие решения об окончании обучения и профессиональной адаптации и испытательного срока на должности представляется директору предприятия за 3 рабочих дня до истечения испытательного срока. Решение принимается на основании результатов оценки исполнения должностных функций и собеседования с работником.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:<sup>32</sup>

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;

---

<sup>32</sup> Волхонская, С. Адаптация? Навигация! Или Как работать с новичками [Текст] / С. Волхонская, Е. Рахманкина // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 6 (июнь) .– С. 38.



- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Успешность адаптации для нового работника следует рассматривать, по меньшей мере, с двух позиций. Во-первых, оценивая фактический результат адаптации относительно того, что было запланировано ранее в соответствии с программой адаптационных мероприятий и иными соответствующими документами. Если основные мероприятия выполнены (по сути, а не по форме) и сам работник оценивает их как полезные, то адаптацию в данном случае следует рассматривать как вполне успешную.

Во-вторых, оценка адаптации может производиться и по «абсолютной» шкале. Чаще всего такая оценка основывается на том, какие чувства испытывает работник по окончании адаптационных мероприятий, что не трудно установить в процессе доверительной беседы с ним или, скажем, посредством анкетирования.<sup>33</sup>

Таким образом, процесс профессиональной адаптации рассматривается как элемент процесса найма работника в компании. Успешность профессиональной адаптации зависит от ряда условий, к которым относятся отработанность организационного механизма управления процессом адаптации, наличием системы обучения в организации, объективностью оценки профессиональных качеств и исполнения функций должности, персональной ответственностью руководителей компании и подразделений и не в последнюю очередь – профессиональной компетенцией менеджера по персоналу компании.

---

<sup>33</sup> Орлова И. Организация мероприятий в кругу компании // Кадровое дело. – 2010. – № 1. – С. 23–29.

### **1.3. Методика изучения процесса адаптации персонала организации**

Процесс адаптации персонала играет большую роль как для работника, так и для организации. Эффективный процесс адаптации персонала поможет решить ряд проблем, таких как: уменьшение стартовых издержек, сокращение текучести рабочей силы, экономия времени как сотрудника, так и руководителя, поможет развитию позитивного отношения к работе.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала.

Объектом исследования является ООО «Будь здоров».

Предметом исследования являются различные формы отношений, возникающие в процессе адаптации между руководством и персоналом. Для наиболее полного изучения проблемы адаптации новых сотрудников на новом месте работы в рамках курсовой работы было проведено исследование на тему «Адаптация персонала в организации».

Цели исследования заключались:

- в получении данных о наличии в компании службы адаптации кадров, наставников, способных помочь новым работникам в процессе профессиональной и психофизиологической адаптации;
- в установлении сроков адаптации новых сотрудников компании;
- в получении данных об использовании конкретных мероприятий по адаптации персонала в данной организации;
- в установлении связей между успешностью процесса адаптации в организации и степенью удовлетворенности работником производственными факторами;
- в выявлении проблем в процессе адаптации и потребностей в повышении эффективности данного процесса.

Для получения наиболее эффективных результатов исследования были опрошены как новые сотрудники ООО «Будь здоров», так и работники с большим опытом в данной организации. Это необходимо для выявления проблем в процессе адаптации в настоящем времени, сравнения их с предыдущими, для возможности

применения положительного опыта предшествующих лет в настоящем и будущем организации.

Проследить, эффективен ли процесс адаптации персонала в ООО «Будь здоров» позволяют следующие методы:

- метод изучения документов;
- наблюдение;
- анкетирование.

Метод изучения документов является одним из наиболее распространенных методов, который основан на исследовании документированной информации, непосредственно зафиксированный ранее на предприятии, содержащий информацию по исследуемой проблеме. Так же, как и остальные методы, он имеет преимущества и недостатки.<sup>34</sup> Главными преимуществами являются:

- большой объем конкретной информации по поставленной проблеме;
- не мешает работе сотрудников;

К недостаткам можно отнести:

- как правило, занимает много времени;
- информации может оказаться недостаточно, для вывода;
- необходимо заранее знать где и какую информацию нужно искать.

Для изучения процесса адаптации персонала организации следует рассмотреть следующие документы:

- приказы о приеме, увольнении и сокращении сотрудников;

Благодаря данным документам мы сможем определить текучесть персонала, определить основные проблемы рассматриваемой организации;

- штатное расписание;

С помощью штатного расписания мы можем увидеть, сколько человек трудится в организации и какие должности занимают.

- положение о комиссии по урегулированию споров.

---

<sup>34</sup> Кейта Секу Адаптация нового персонала на предприятии//Научный журнал КубГАУ.-2015.-№105(01).-с.13-28.

Рассмотрев данное положение, мы сможем понять, как в данной организации решаются конфликты, как между сотрудниками, так и между сотрудником и руководителем. Что поможет выявить, какое внимание уделяется данной проблеме.

Метод наблюдения так же немаловажен для изучения процесса адаптации персонала в организации. Он позволяет собрать точную информацию о работе программы в процессе ее проведения. Данный способ изучения имеет как свои преимущества, так и недостатки. К преимуществам можно отнести:

- непосредственное восприятие проведения объекта наблюдения в реальном времени;
- оперативность получения информации;
- объективность, конкретность данных.

В недостатках можно выделить:

- как правило, положительная оценка к происходящему процессу;
- сложности в описании процесса наблюдения;
- трудности в подведении итогов.

Основным методом изучения проблемы стало анкетирование. Анкетирование - это процедура проведения опроса в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков. Данный метод обладает следующими достоинствами:

- высокой оперативностью получения информации;
- возможностью организации массовых обследований;
- сравнительно малой трудоемкостью процедур подготовки и проведения исследований, обработки их результатов;
- отсутствием влияния личности и поведения опрашиваемого на работу респондентов;
- невыраженностью у исследователя отношений субъективного пристрастия к кому-либо из отвечающих.

Однако анкетированию свойственны и существенные недостатки:

- отсутствие личного контакта не позволяет как, скажем, в свободном

интервью изменять порядок и формулировки вопросов в зависимости от ответов или поведения респондентов;

– не всегда достаточно достоверность подобных «самоотчетов», на итоги которых влияют неосознаваемые установки и мотивы респондентов или желание их выглядеть в более выгодном свете, сознательно приукрасив реальное положение дел.

В рамках проведенного исследования была разработана анкета (Приложение 1).

В ходе проведения анкетирования респондентам было предложено ответить на следующие вопросы:

– Как долго продолжался период Вашей адаптации на новом месте работы?

– Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

– Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?

– Существует ли в Вашей организации служба адаптации кадров; наставники, помогающие в адаптационный период новым работникам?

– Кто оказал вам наиболее значимую помощь в процессе адаптации?

– Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

Сотрудникам ООО «Будь здоров» было предложено оценить, в какой степени они достигли следующих показателей («5» - в наивысшей, «1» - в наименьшей):

– чувство причастности к делам предприятия;

– правильное понимание своих задач, должностных обязанностей;

– развитие навыка выполнения своих обязанностей;

– высокий уровень мотивации к труду;

– заинтересованность в улучшении дел на предприятии;

– понимание своей роли в успехе организации.

Следующим этапом исследования стали статистическая обработка данных анализ полученных результатов, выявление проблем в процессе адаптации, установление степени приспособленности работников к организации в целом, к

условиям труда, к психологическому климату в коллективе и др.

Таким образом, разработанные методические подходы позволили всесторонне изучить сложное явление в системе управления персоналом – адаптацию персонала на новом месте работы, достичь поставленных целей исследования.

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «БУДЬ ЗДОРОВ»**

### **2.1. Анализ практики адаптации персонала**

ООО «Будь здоров» – небольшая сеть аптек, образованная в 2015 г. Вот уже 2 года компания развивается на рынке города. Основная деятельность компании - реализация лекарственных средств, изделий медицинского назначения через аптеки. В своей деятельности мы руководствуемся девизом: «Качественная работа в своей области». Это не просто слова, потому что мы привыкли делать всё на отлично. У наших посетителей всегда есть выбор лекарственных препаратов: и последних новинок и недорогих аналогов.

Основные конкуренты на рынке города это аптечная сеть Фармация, сеть аптек Вита, сеть аптек Имплотия.

Аптеки «Будь здоров» имеют отличия от конкурентов:

- быстрое и качественное обслуживание;
- широчайший выбор лекарственных препаратов, изделий медицинского назначения, лечебной косметики, биологически активных добавок (БАД) и средств личной гигиены;
- элитная косметика от ведущих мировых производителей;
- товары для мам и малышей;
- гибкая система скидок и Бонусных программ;
- акции и клиентские дни;
- консультации врачей и фармацевтов;
- забота и индивидуальный подход к каждому клиенту.

Основой любого предприятия являются люди, потому что именно они обеспечивают эффективное использование многих видов ресурсов, имеющихся в распоряжении компании, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Вклад персонала в достижение целей предприятия и

качество производимой продукции или предоставляемых услуг зависит от эффективности управления человеческими ресурсами и, в частности, от того насколько качественно проводится работа по отбору сотрудников и их адаптации.

Для того чтобы понять, насколько эффективно функционирует система адаптации в компании, и проанализировать ее составляющие, необходимо провести аудит системы адаптации.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организации не существует. Данные задачи зачастую решают отдельные работники из разных подразделений: менеджер по персоналу, линейные руководители или коллеги по работе.

Не исключением стала и ситуация, сложившаяся в ООО «Будь здоров».

Прекрасно понимая, что большинство сотрудников увольняется в первые три месяца, основную работу по адаптации новых сотрудников проводят в период испытательного срока, главной задачей которого является выяснение того, насколько новый сотрудник профессионально пригоден и состоятелен как специалист. Адаптационный период, как правило, имеет более длительный срок, и его главную задачу можно сформулировать, как налаживание системы взаимосвязей и взаимозависимостей индивида (новичка) с новой для него материально-социальной средой, в которой ему предстоит реализовывать себя как специалисту и личности в течение длительного времени.

Следует отметить, что в ООО «Будь здоров» нет четко разработанной и утвержденной руководством программы трудовой адаптации персонала, которая бы содержала конкретные и последовательные шаги введения новых сотрудников в должность. Несмотря на это, на предприятии уделяется большое внимание введению в профессию новичка.

На вопрос: «Что должна предусматривать программа адаптации?» большинство респондентов 36% ответили, что планирование целей и задач новому сотруднику на период адаптации, 32% опрошенных ответили, что определение наставника и 23% считают, подготовку рабочего места и остальные 4-5% считают,



что программа адаптации должна предусматривать подготовку должностной инструкции и аттестацию сотрудника (рис. 2.1). Адаптация работника, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы.

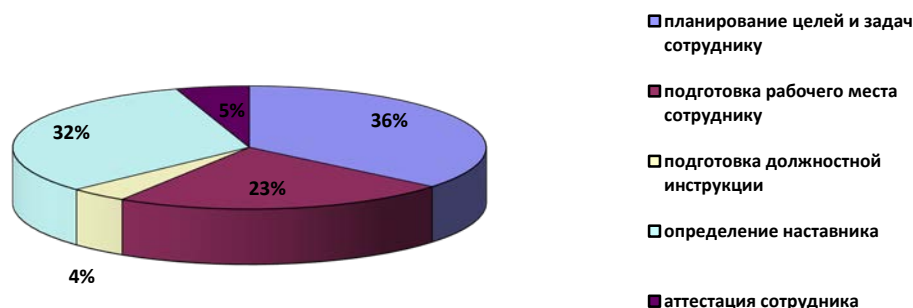


Рис. 2.1. Направления программы адаптации

На вопрос: «Кто в организации занимается вопросами профориентации и адаптации?» большинство респондентов 57% ответили, что руководители аптечной точки, 20% опрошенных ответили, что руководитель сети и лишь 23% затруднились с ответом (рис. 2.2).

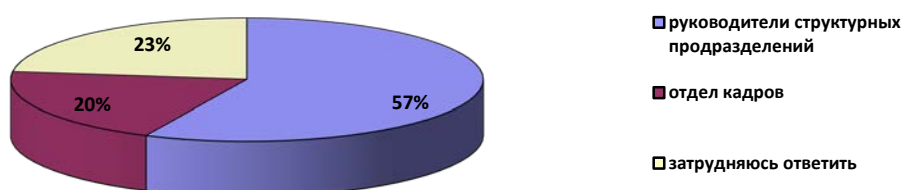


Рис. 2.2. Реализация функций по профориентации и адаптации

Оценивая участие в мероприятиях по профориентации перед началом работы, 13% респондентов отметили, что проходили специальный курс, 54% респондентов участвовали в мероприятиях по профориентации в форме беседы и 33% не участвовали (рис. 2.3).

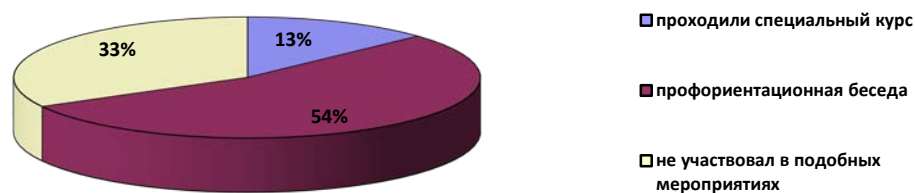


Рис. 2.3. Участие в мероприятиях по профориентации

На вопрос: «Какие мероприятия по адаптации персонала реализуются сегодня в Вашей организации?» 46% респондентов ответили, что разработка системы обучения в период адаптации, 23% респондентов ответили, что проведение промежуточных адаптационных собеседований, и 15 и 16% респондентов ответили, что разработка и организация системы кураторства (наставничества) и подготовка материально-технического обеспечения работы нового сотрудника (рис. 2.4).

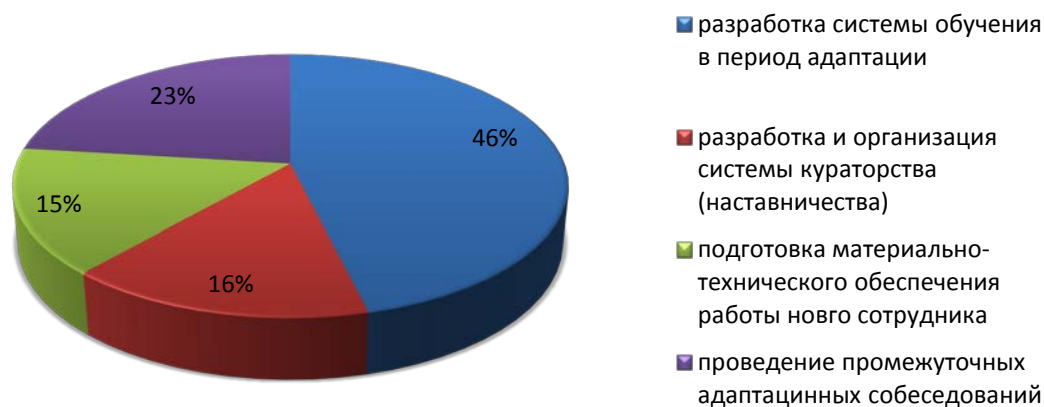


Рис. 2.4. Мероприятия по адаптации персонала

На вопрос: «Как часто, по вашему мнению, организация должна устраивать специальные мероприятия по обучению своих сотрудников?» 34% респондентов считают, что данные мероприятия должны устраивать по мере необходимости, 30% респондентов считают, что данные мероприятия должны проходить раз в

квартал, 23% респондентов считают, что процесс обучения должен быть непрерывным и 13% респондентов считают, что данные мероприятия должны проходить ежемесячно (рис.2.5). Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования, оргоснастки и т.д. Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека.<sup>35</sup>

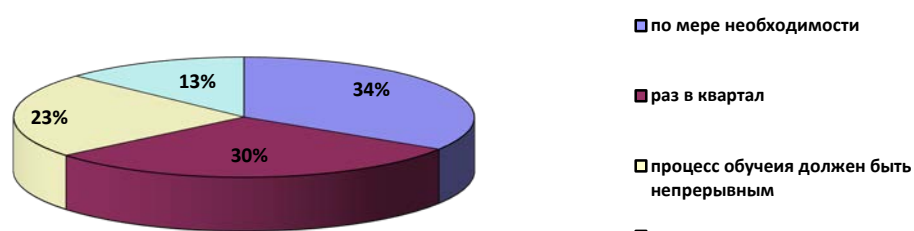


Рис. 2.5. Необходимость проведения мероприятий по обучению сотрудников

На вопрос: «Проводятся ли в Вашей организации семинары, курсы, тренинги для персонала?» 50% респондентов ответили, что данные курсы, тренинги, семинары проводятся регулярно, 30% респондентов ответили, что они проводятся редко и 20% респондентов ответили, что не проводятся. Данные показатели являются положительной тенденцией (рис. 2.6).

<sup>35</sup> Захарова О. Программа служебно-профессионального продвижения работников // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2010. – № 2. – С. 14–21.

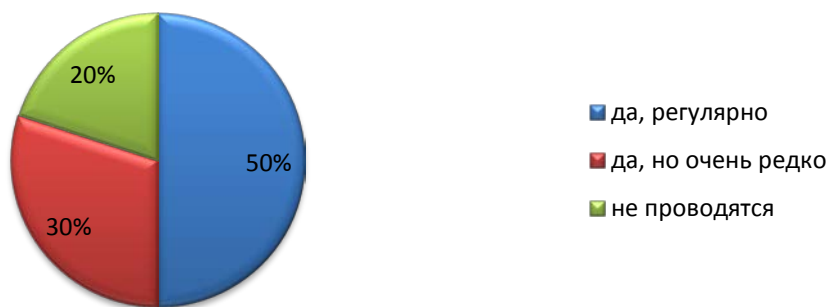


Рис. 2.6. Семинары, курсы, тренинги для персонала

На вопрос: «Какие задачи по управлению адаптацией решаются на предприятии?» 27% респондентов ответили, что обеспечение работников необходимой информацией, 20% респондентов ответили, что это нацеливание работника на выполнение узловых точек рабочего процесса и развитие активного принятия работниками корпоративных ценностей, 13% респондентов считают, что уменьшение времени по привыканию к новым условиям, освоению технологий и элементов корпоративной культуры предприятия и уменьшение времени на достижение общих стандартов исполнения работы и лишь 7% респондентов ответили, что нейтрализация ощущения неумелости (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Задачи по управлению профессиональной адаптацией

На вопрос: «Существует ли в вашей организации система наставничества, кураторства?» 86% респондентов ответили – да и 14% ответили – нет. Данные показатели являются положительной тенденцией, для некоторых рабочих специальностей существует такая система – это позволяет рабочим влиться в коллектив, улучшить свои знания и навыки, проявить себя (рис. 2.8).

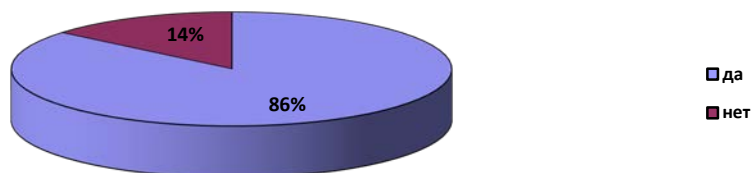


Рис. 2.8. Система наставничества, кураторства

На вопрос: «Чего вам не доставало на этапе адаптации?» 50% респондентов ответили, что было комфортно, всего хватало в период адаптации, 36% респондентов ответили, что профессиональный знаний и навыков и 7% респондентов ответили, что поддержки в моральном плане со стороны коллег и руководителя (рис. 2.9).

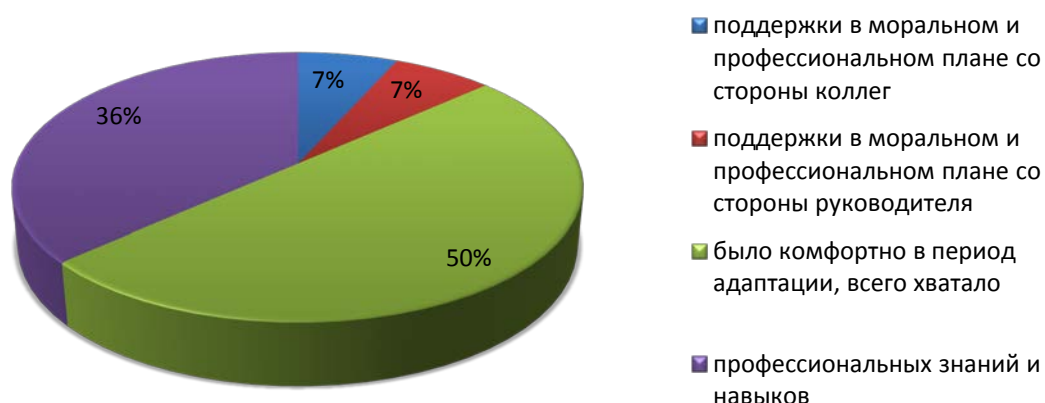


Рис. 2.9. Чего не доставало на этапе адаптации

В ООО «Будь здоров» существует механизм и инструменты (пусть и не объединены единой программой адаптации) управления адаптацией новых сотрудников. Однако хочется заметить, что особому вниманию подлежат не все сотрудники, а лишь те, которые непосредственно заняты производством, рабочие кадры.

Подводя итог, в результате проведенного анализа существующей системы управления трудовой адаптацией персонала в ООО «Будь здоров», следует отметить: несмотря на то, что руководством организации не разработана утвержденная программа адаптации, адаптационные механизмы все же существуют. Пусть документально никак не закреплено, но начальники структурных подразделений выполняют определенные функции для улучшения адаптации новых сотрудников.

К отрицательным тенденциям в ООО «Будь здоров» можно отнести:

- на предприятии нет программы адаптации;
- нет специализированного курса профориентации перед началом работы.

На основании полученных в ходе опроса данных, можно сделать вывод, что в целом, ООО «Будь здоров» обладает основными составляющими профессиональной адаптации.

## **2.2. Изучение методов адаптации персонала на предприятии**

Адаптация персонала является неотъемлемой частью кадровой политики, поэтому ей стоит уделять большое внимание при приеме на работу нового сотрудника.<sup>36</sup>

Использование различных методов адаптации, таких как, анализ документов, анкетирование, интернет-сайт, метод неформального сопровождения и многие другие помогут новичку быстрее влиться в рабочий коллектив и приступить к

---

<sup>36</sup> Медведева Е. В., Виниченко М. В. Адаптация персонала: осознанная необходимость // Кадровый потенциал управления социальной сферы России: теория и практика формирования / Под ред. проф. Уржа О. А. – М.: Издательство РГСУ «Союз», 2013.

выполнению своих обязанностей. Каждая организация может выбирать различные методы и развивать их, чтобы новый сотрудник как можно скорее вжился в свою рабочую роль.

Было проанализировано, что на базе исследуемой организации реализуются такие методы адаптации, как неформальное сопровождение, о нем говорят 57,1% опрошенных сотрудников, командный тренинг (14,3%), методы организационной адаптации (14,3%), инструктаж в подразделениях (14,3%).

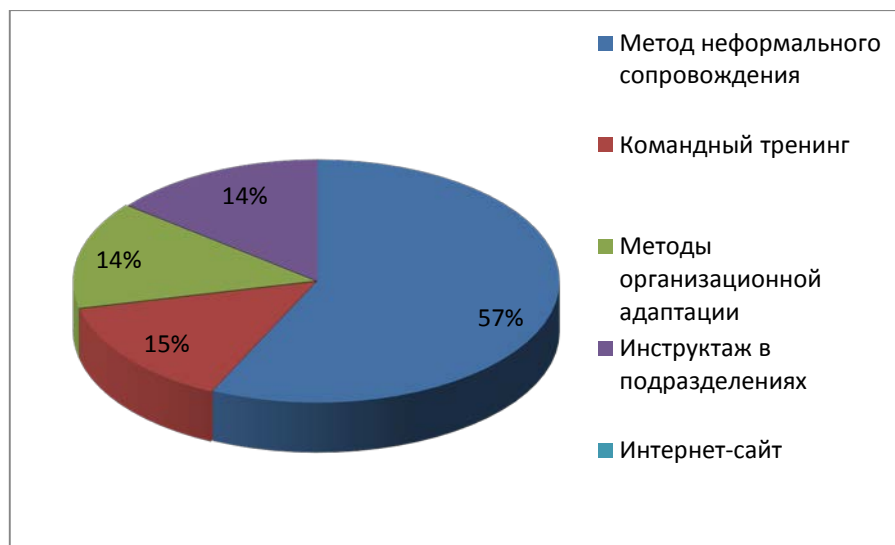


Рис.2.10 Использование методов адаптации в организации

Наиболее популярным методом в организации является метод неформального сопровождения. А такие методы, как интернет-сайт, подход, ориентированный на профессию, система наставничества, анализ документов, анкетирование и интервьюирование остаются неразвитыми в компании.

Оценивая период адаптации на новом рабочем месте, 60% респондентов отметили, что он продлился от недели до месяца, 26% – от 1 до 3 месяцев, более 3х месяцев – 9% и лишь у 5% период адаптации продлился менее недели (рис.2.11). Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно.

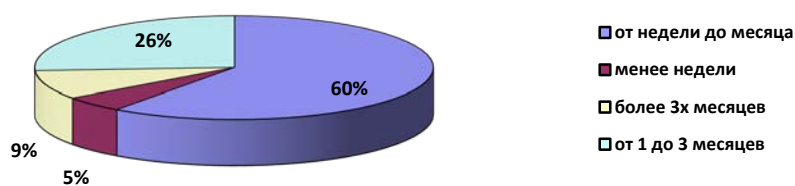


Рис. 2.11. Продолжительность адаптации

Анализ продолжительности освоения нового рабочего места сотрудниками показал, что средняя продолжительность адаптации составляет 1 месяц.

Это говорит о том, что сотрудники довольны новым местом работы и уже прекрасно справляются с должностными обязанностями. 26% работников имели существенные проблемы с адаптацией к работе или месту работы. Руководителям данных сотрудников необходимо было выяснить причины такой ситуации.

Говоря о сложностях в течение адаптационного периода, респонденты столкнулись с такими, как: вхождение в коллектив – 40%, у 27% опрошенных сложности вызвали условия труда и у 33% профессиональные обязанности (рис. 2.12). Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной производственной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

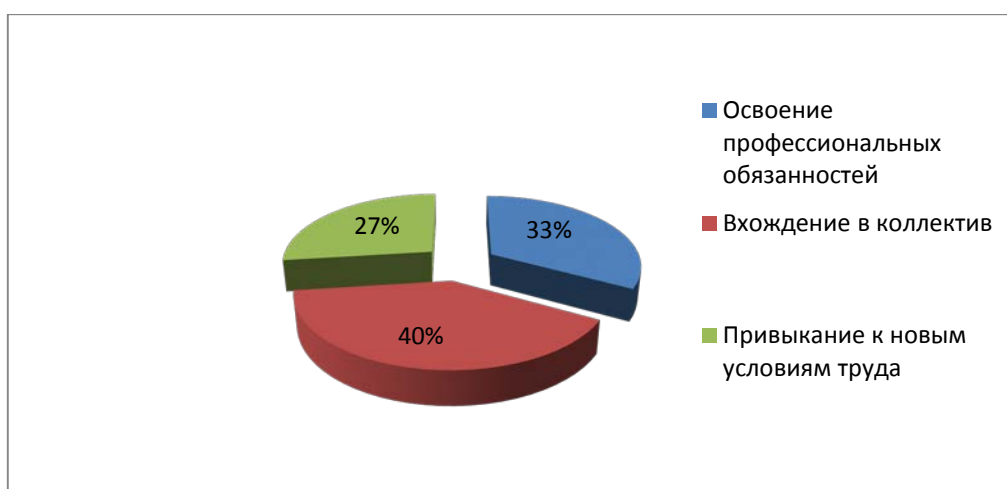


Рис.2.12. Наиболее сложные аспекты в течение периода адаптации



На вопрос: «Удалось ли вам в полной мере проявить свои знания, навыки, умения?» большинство респондентов ответили да – 67%, 30% ответили – не знаю и лишь 3% не смогли это сделать (рис. 2.13). Это является положительной тенденцией.

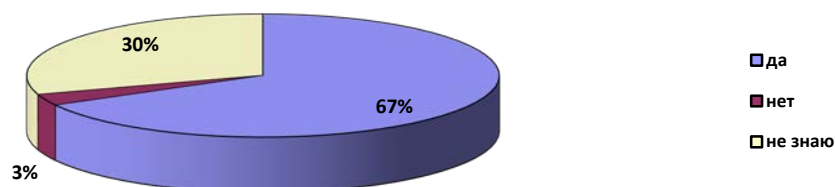


Рис. 2.13. Возможность проявить навыки, знания и умения во время адаптации

На вопрос: «В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?» 50% респондентов овладели профессиональными навыками до 1 мес., 20% респондентов овладели профессиональными навыками до 3х месяцев и еще не овладели, 10% респондентов овладели навыками до 2х месяцев. Данные показатели являются положительной тенденцией (рис. 2.14).

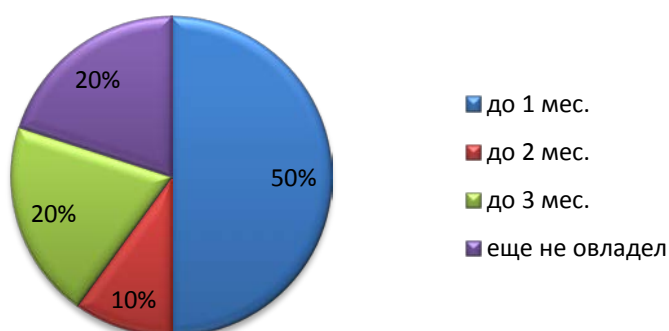


Рис. 2.14. Овладение профессиональными навыками

Оценивая уровень подготовки «новичка» к выполнению работы 64% респондентов получают положительную обратную связь от наставника и коллег, 23% получают зачет по навыкам данного процесса, 6% получают зачет по всем учебным мероприятиям и 7% респондентов достигают результатов по поставленным задачам (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Уровень подготовки к выполнению работы



Рис. 2.16. Взаимоотношения с руководителем

Анализ ответов на вопрос о взаимоотношениях с руководителем (рис. 2.16) показал, что 56% успешно контактируют с руководителем, 8% говорят об отрицательном морально-психологическом воздействии руководителя и 36% не устраивает руководитель по другим причинам, как: отсутствие общего языка, выдача сложных (а иногда и невыполнимых) заданий и др.

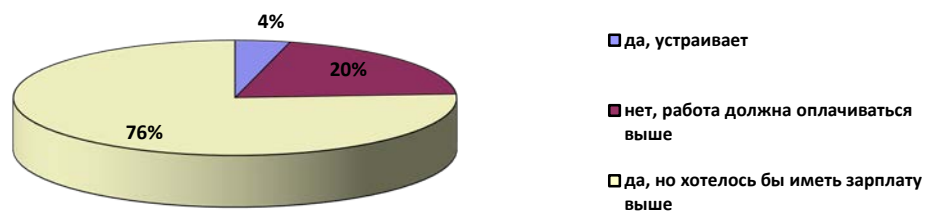


Рис. 2.17. Удовлетворенность заработной платой

Анализ ответов на вопрос о зарплате даёт представление об удовлетворённости сотрудников своим денежным вознаграждением. Как и ожидалось, большинство новых сотрудников (76%) частично удовлетворены заработком и хотели бы иметь его несколько большим, чем есть на самом деле, 20% считают, что зарплата должна быть выше, и эти сотрудники могут в скором времени покинуть организацию. И лишь 4% довольны заработной платой.

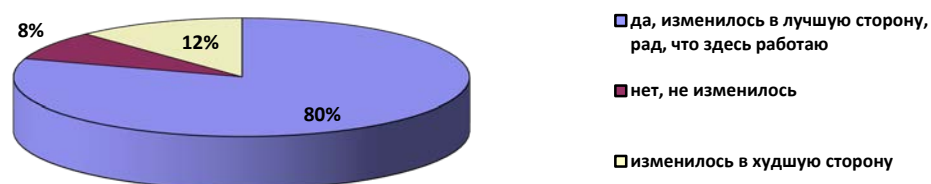


Рис. 2.18. Изменение отношения к организации с момента приема на работу

Оценку периоду адаптации даёт и анализ ответов на вопрос «Изменилось ли Ваше отношение к организации с момента приема на работу?» 80% пройдя адаптацию, остались довольны работой и рады, что работают в ООО «Будь здоров». 8% остались при своём мнении с момента устройства на работу. Предполагается, что это мнение – нейтральное. И 12% в течение отработанного небольшого срока поменяли своё мнение об организации в худшую сторону.

Достаточно большое внимание на данном предприятии уделяется наставничеству. Довольно часто роль наставника выполняет сам начальник подразделения, это обосновывается тем, что чем опытнее и компетентнее наставник, тем быстрее и продуктивнее пройдет процесс адаптации у новичка.

Для того чтобы оценить процесс адаптации с позиции работников, был задан вопрос: «Что, по-Вашему, могло бы способствовать быстрой адаптации работников?» Предложенные варианты ответов респонденты должны были расставить в порядке значимости. (4- очень значимо, 3 – скорее значимо, 2 – скорее не значимо, 1- абсолютно не значимо). После обработки и анализа полученной информации, мы видим следующие данные, (рис 2.19)

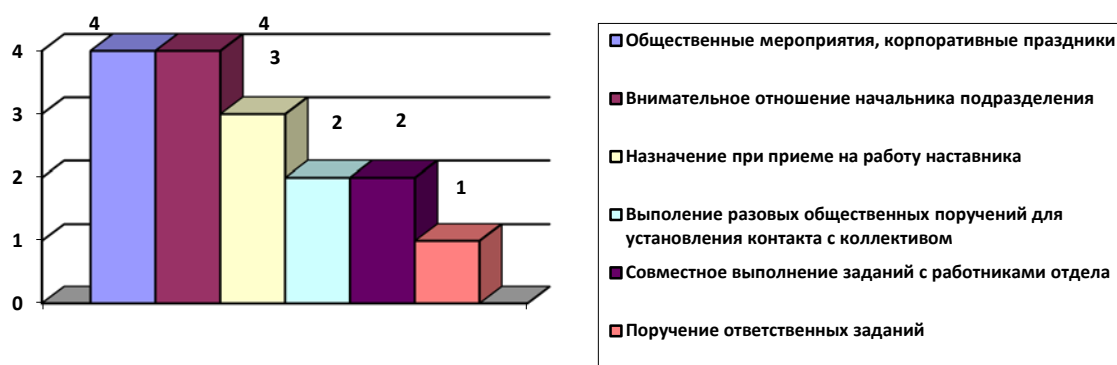


Рис.2.19. Значимость факторов, влияющих на процесс адаптации

Мы видим, что работники ООО «Будь здоров» в случае совершенствования сложившейся системы адаптации предложили бы уделить особое внимание таким аспектам как:

1. проведению общественных мероприятий и корпоративных праздников;
2. отношению начальника подразделения к новичкам, это включает в себя периодическое осведомление о проблемах и неудачах нового работника; поощрение и похвалу, в случае правильности и своевременности выполнения порученного ему задания и т.д.

Также сотрудники считают значимым назначение наставника в первый период адаптации.

В результате проведенного анкетирования было выяснено, насколько сотрудники ООО «Будь здоров» достигли показателей эффективности адаптации. Респонденты оценили этот показатель следующим образом (рис.2.20.):



Рис.2.20. Степень достижения показателей эффективности адаптации

Следует отметить, что средние показатели степени достижения данных показателей находятся на уровне выше среднего. Наименьшая степень прослеживается в достижении высокого уровня мотивации к труду (3,64), наивысшая – в развитии навыка выполнения своих обязанностей (4,32). Можно сделать вывод о том, что адаптация в целом проходит успешно.

Таким образом, проведенное исследование позволило определить, какие методы адаптации персонала используются в ООО «Будь здоров», а также оценить эффективность их использования. Было выяснено, что в данной организации отсутствует служба адаптации персонала, а также упорядоченная система наставничества. При этом многие из существующих методов адаптации не применяются совсем или применяются крайне редко в ООО «Будь здоров» (например, ролевые игры, тренинги, обучение, экскурсии и др.). Однако степень удовлетворенности различными производственными факторами и степень достижения членами коллектива ООО «Будь здоров» показателей эффективности адаптации находятся на уровне выше среднего. Это является показателем эффективной системы адаптации персонала. Однако, чтобы достичь максимальных показателей эффективности, необходимо совершенствование программы

адаптации персонала, внедрение в систему инновационных методов адаптации, которые смогут помочь преодолеть трудности новым работникам, позволят повысить производительность труда, удовлетворенности сотрудниками различными производственными факторами, а также добиться максимально комфортных условий труда и благоприятного психологического климата в коллективе.

На основе анализа полученных данных были выявлены положительные и отрицательные тенденции. К положительным можно отнести:

- что в организации существует система наставничества, кураторства;
- большинству респондентов удалось проявить свои навыки и умения в период адаптации;
- период адаптации у сотрудников длился в среднем до 1 месяца;
- на предприятии ведется разработка системы адаптации.

К отрицательным тенденциям относятся:

- в ООО «Будь здоров» нет действующей программы адаптации;
- нет специализированного курса профориентации перед началом работы.

Полученные результаты исследования будут иметь большую эффективность, если на их основе разработать рекомендательную часть с практическим представлением программы адаптации в ООО «Будь здоров» путем изменения существующей модели профессиональной адаптации.

### **2.3. Оценка эффективности процесса адаптации персонала**

Основной целью данного исследования является дать оценку эффективности системы трудовой адаптации персонала в ООО «Будь здоров», выявить положительные и отрицательные стороны.

Важно провести оценку результатов адаптации нового сотрудника со стороны коллектива в целом, как он прижился, насколько хорошо он справляется со своей работой, по мнению коллег, с которыми он будет в дальнейшем работать.

Получить данную информацию важно не только с точки зрения эффективности самого адаптируемого, но и взгляда на эффективность организации процесса адаптации.<sup>37</sup>

В ходе исследования была выявлена степень удовлетворенности сотрудников ООО «Будь здоров» различными производственными факторами (рис.2.21.). Респондентам было предложено оценить свою удовлетворенность по шкале от 2 (совершенно не удовлетворен) до 5 (совершенно удовлетворен). Полученные средние показатели характеризуют, насколько новые сотрудники «влились» в новую окружающую среду, привыкли к новым условиям, насколько их это устраивает. Из диаграммы видно, что в основном все средние показатели находятся на уровне выше среднего, превышая уровень 3,5. Среди них выделяются степени удовлетворенности заработной платой (3) и наличием системой льгот для работников (3,2). Наиболее удовлетворены сотрудники такими показателями, как: отношения с непосредственным руководителем (4,04) и коллегами (4,08), а также занимаемой должностью (4,03) и соответствием характера работы своим склонностям (4,03). На основе этого можно утверждать, что члены коллектива ООО «Будь здоров» в среднем удовлетворены всеми производственными факторами организации, что дает основание полагать, что большинство сотрудников проходят адаптацию достаточно эффективно.

---

<sup>37</sup> Евдокимова Е. Оценка персонала на основе KPI.BZ: опыт системной автоматизации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2010. – № 3. – С. 72–75.

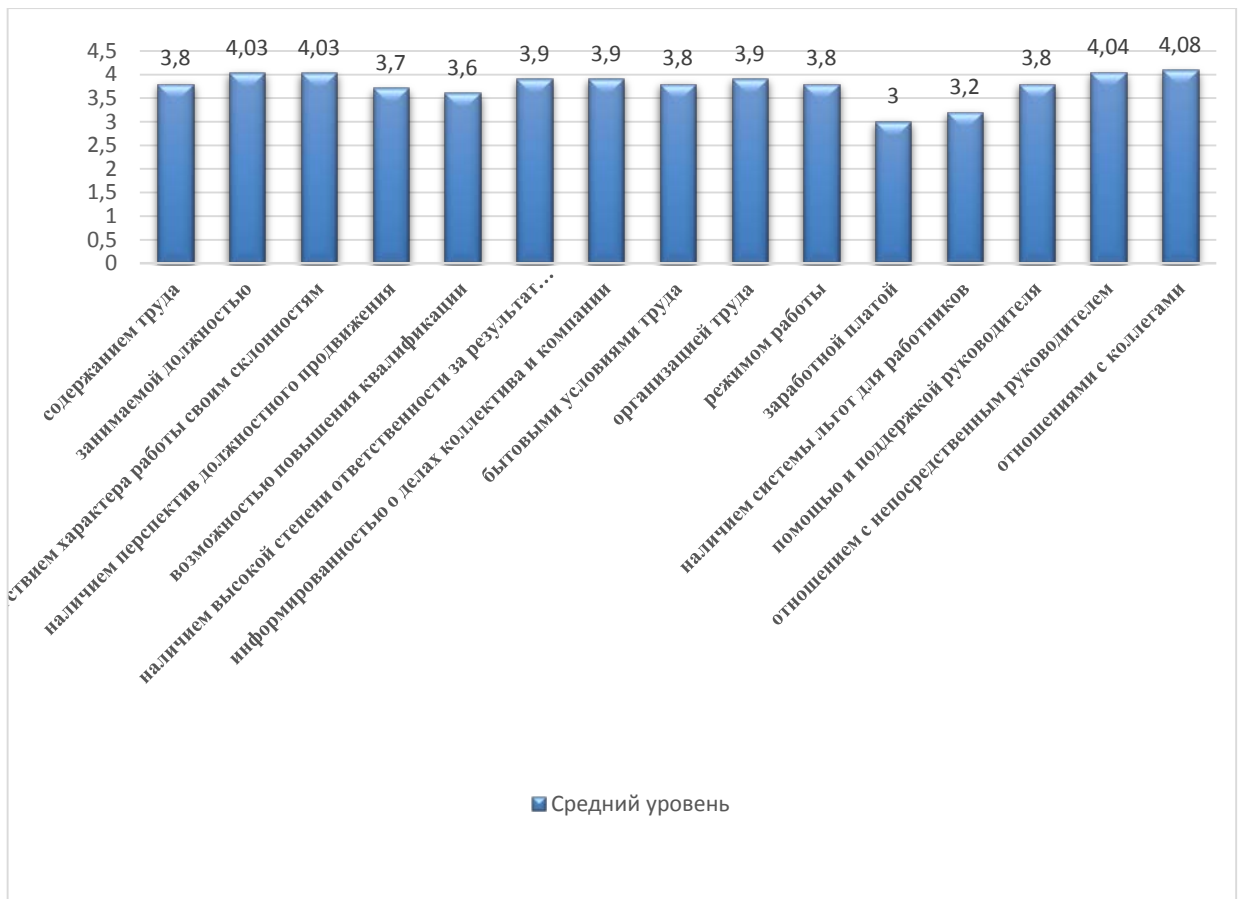


Рис.2.21. Степень удовлетворенности производственными факторами

Зачастую увольнения сотрудников происходят в первые 2-3 месяца работы на новой должности. Как правило, это причины, связанные со сложностью вхождения сотрудника в новый коллектив, несовпадения ожиданий с реальностью самого нового работника, отторжения коллективом или низкой результативной самооценки. С помощью анкеты нам удалось проанализировать, возникали ли подобные вопросы у персонала в исследуемой организации. Из рисунка 2.22 мы видим, что вопросом об увольнении по причине несовпадения ожиданий с реальностью задавалось 42,9% сотрудников. У остального опрошенного персонала таких вопросов не возникало (57,1%).





Рис. 2.22 Вопросы, связанные с увольнением

В данном исследовании необходимо дать комплексную оценку влияния адаптации персонала на показатели деятельности ООО «Будь здоров». Для этого будут проанализированы показатели деятельности за два года (2015-2016 гг.).

Таблица 2.1.

Показатели деятельности ООО «Будь здоров»

Показатель	2015 г	2016 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	11 650	9 325
Валовая прибыль, тыс. руб.	8 150	6 525
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 900	1 540
Среднегодовая численность персонала, чел.	12	10
Прибыло на предприятие, чел	6	4
Выбыло с предприятия чел	4	1
Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб.	970	932
Чистая прибыль на одного работающего, тыс. руб.	158,3	154,0
Средний размер заработной платы, руб.	17 000	17 000

Первичной информацией для данного анализа послужили:

- баланс рабочего времени;
- бухгалтерский баланс;

– отчет о прибылях и убытках.

За анализируемый период на предприятии наблюдается уменьшение среднегодовой численности персонала на 2 человека (17%).

В 2015 году на предприятие прибыло 6 новых работников, а в 2016 году – 4. Соответственно в первый год покинуло предприятие 4 человека, во второй 1.

Рассмотрим, как повлияло изменение численности персонала на объем реализованной продукции (рис.2.23.).

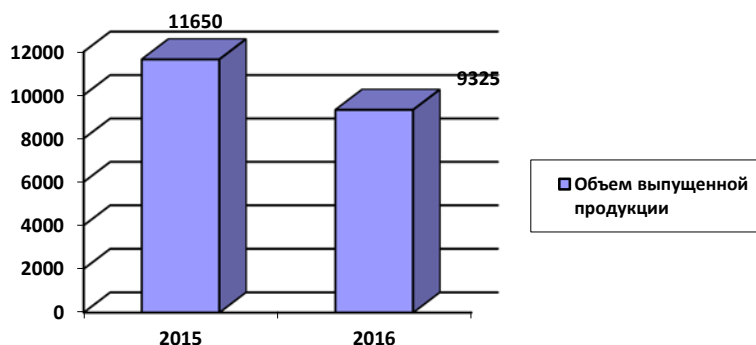


Рис.2.23. Изменение объема реализованной продукции, тыс.руб.

Мы видим, что происходит снижение объема реализации продукции на 2 325 тыс. руб. или на 20 % по отношению к предыдущему году. Наблюдается также снижение среднегодовой выработки одного работника с 970 тыс. руб. до 932 на 38 тыс. руб. (4%), (рис.2.24.).

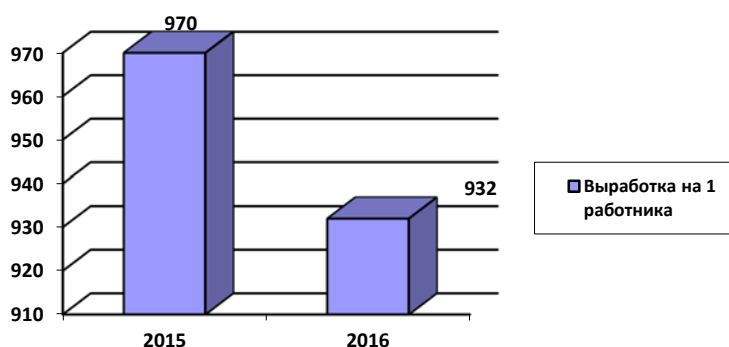


Рис. 2.24.Изменение среднегодовой выработки на 1 работника, тыс.руб.

Прибыль предприятия снижается, в том числе и ее показатель на 1 работника (рис.2.25.).

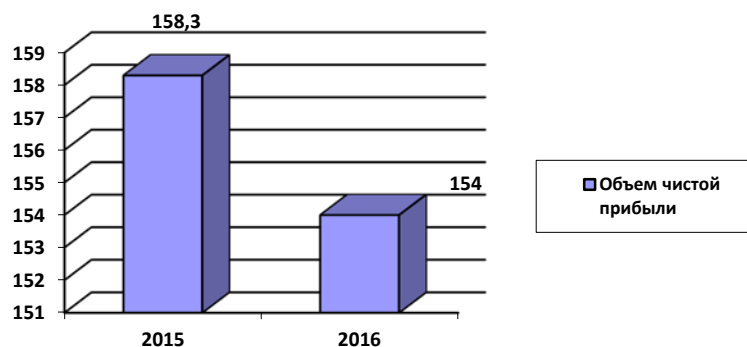


Рис. 2.25. Изменение чистой прибыли на 1 работника

Наблюдается снижение и валовой, и чистой прибыли на 20% и 19% соответственно.

На результаты деятельности организации, динамику выполнения планов производства оказывает влияние степень использования трудовых ресурсов. Дело в том, что повышение технико-организационного уровня и других условий в любой сфере деятельности в конечном счете проявляется в уровне использования всех трех элементов: труда, средств труда и предметов труда. Один из качественных показателей производственных ресурсов – производительность труда – является показателем экономической эффективности. Анализ трудовых ресурсов позволяет вскрыть резервы повышения эффективности производства за счет производительности труда, более рационального использования численности работников, их рабочего времени. Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей<sup>38</sup>:

- коэффициент оборота по приему ( $K_{пр}$ ):

$$K_{пр} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}}, \quad (2.1)$$

- коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ):

<sup>38</sup> Язенков Е.И. Применение различных методик в определении оптимальной численности персонала предприятия // Российское предпринимательство. – 2012. – №17 (215). – С. 81.

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность персонала}}, \quad (2.2)$$

– коэффициент текучести кадров ( $K_{\text{т.к.}}$ ):

$$K_{\text{т.к.}} = \frac{\text{количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{среднесписочная численность персонала}}, \quad (2.3)$$

За 2015 год:

$$K_{\text{пр.}} = 6 / 12 \times 100\% = 50\%$$

$$K_{\text{в}} = 4 / 12 \times 100\% = 33\%$$

$$K_{\text{т.к.}} = 4 / 12 \times 100\% = 33\%$$

За 2016 год:

$$K_{\text{пр.}} = 4 / 10 \times 100\% = 40\%$$

$$K_{\text{в}} = 1 / 10 \times 100\% = 10\%$$

$$K_{\text{т.к.}} = 1 / 10 \times 100\% = 10\%$$

Как показывают рассчитанные коэффициенты, в ООО «Будь здоров» численный состав достаточно неустойчивый. За анализируемый период общая численность персонала организации снижалась. Коэффициент текучести при этом снижается. Во многом такая ситуация объясняется не только кадровой политикой предприятия, но и тем, что сокращение коснулось многих предприятий и организаций в связи с экономическим кризисом.

Доля принятых остается значительной. Это требует разработки и реализации программ адаптации новых сотрудников на рабочем месте.

Подводя итог, следует отметить, что наблюдается снижение объема реализованной продукции, при этом эффективность использования трудовых ресурсов снижается. Это объясняется сложностью происходящих процессов адаптации у новых работников. Для того чтобы изменить данную ситуацию в лучшую сторону необходимо уделить большее внимание системе трудовой адаптации в ООО «Будь здоров», выявить и устранить ее недостатки.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА**

#### **3.1. Рекомендации по повышению эффективности процесса адаптации персонала в ООО «Будь здоров»**

Адаптация нового работника в организации – это многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, а также совершенствования деловых и личных качеств работника, как процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

В целом адаптационный процесс охватывает все виды связей и отношений, возникающих по поводу деятельности индивида в организации: профессиональные, организационные, материальные, бытовые, социальные, социально-психологические. За время прохождения адаптации вновь принятый в организацию работник формирует собственное отношение к выбранной им профессии и месту применения своих знаний и умений. При этом адаптация к выполнению прямых профессиональных обязанностей на рабочем месте требует освоения конкретных навыков производственной деятельности, а также норм социально-трудового поведения и сложившихся в коллективе организации отношений. В конечном итоге, результат адаптации, глубина и прочность налаженных связей и отношений определяет статус работника в коллективе.

Для того чтобы процесс адаптации новых работников в ООО «Будь здоров» проходил более успешно, следует продумывать, какой результат по итогам адаптации планируется получить. Можно представить его в виде первичной адаптационной профессиограммы нового работника – он должен овладеть профессией, быть организованным и дисциплинированным, проявлять инициативу, способность и стремление к профессиональному развитию, обладать хорошими коммуникативными качествами, социально-психологической устойчивостью, усвоить традиции коллектива и интегрироваться в его социальную среду и т.д.

Разрабатывая мероприятия по адаптации персонала, необходимо продумать их по следующим позициям:

- профессиональная адаптация – освоение профессии, переквалификация, профессиональная мобильность;

- психофизиологическая адаптация – приспособление к санитарно-гигиеническим условиям; комфорту, удобству рабочего места; режиму работы, содержанию и характеру труда;

- социально-психологическая адаптация – вхождение в социальную среду организации, разделение ценностей, норм поведения, традиций.

Выделенные составляющие процесса адаптации представляют собой единый адаптационный комплекс, в котором основное место занимает профессиональная адаптация.

Организация всегда имеет цели адаптации своих работников, но они, как правило, носят экономико-управленческий характер. Но современная организация системы адаптации персонала ставит перед собой и другие цели, связанные с необходимостью учета социальных факторов обеспечения эффективности своего функционирования, – создание устойчивой структуры социальных связей и отношений, сглаживание внутриорганизационных социальных конфликтов и противоречий, активизация социального потенциала коллектива и т.п.

Мероприятия по вхождению в коллектив и введению в должность следует предусмотреть в соответствии со структурой адаптации человека в новых трудовых условиях.

Четко продуманная и спланированная совокупность процедур, процессов и отношений, формирующих управленческое решение в области приспособления персонала, способствующих максимально быстрому и эффективному его вхождению в новый социальный статус и привыканию к новым условиям деятельности в организации с оптимальными затратами.

Механизм адаптации включает взаимообусловленные составляющие:

- собственно процесс адаптации,

– структурное закрепление функций управления адаптацией за сотрудниками,

– организация информационного обеспечения процесса адаптации.

Все функции по управлению процессом адаптации должны быть структурно закреплены. Это может быть реализовано посредством:

– выделения соответствующего подразделения в структуре системы управления персоналом;

– распределения специалистов по адаптации (кураторов) по подразделениям организации при координации их деятельности со стороны службы управления персоналом;

– назначения специалиста, ответственного за адаптацию персонала, в структуре службы управления персоналом;

– развития наставничества;

– распределения обязанностей и ответственности по адаптации персонала между службой управления персоналом и линейными менеджерами.

Результативность адаптации может оцениваться по критериям, представленным в табл. 3.1.

Таблица 3.1

### Критерии уровня адаптации в организации

Внешние	Внутренние
Динамика рентабельности продукции	Профессионально значимые свойства
Динамика производительности труда	Профессиональные знания, умения и навыки
Динамика стабильности персонала	Профессиональная мотивация
Динамика относительных финансовых (материальных) потерь по вине персонала	Профессиональная самооценка и уровень притязаний
Экономическая эффективность адаптации персонала	Возможности саморегуляции и стрессоустойчивость
Интегративное отражение организационных факторов и процессов	Особенности профессионального взаимодействия
	Общая работоспособность

Для определения результативности адаптации важным этапом становится

оценка новичком первого рабочего дня в организации; характеристика деятельности в ней; удовлетворенность полученным профессиональным опытом; степень социализации в коллективе; эмоциональное восприятие будущей деятельности в организации. Первый рабочий день на новом месте оказывает влияние на восприятие сотрудником организации: чем более благоприятные впечатления оставила встреча «новичка» с новыми условиями работы и коллективом организации, тем более благосклонно он относится к ней. Нельзя отрицать прямую зависимость между восприятием первого рабочего дня новым сотрудником и предположением о его возможном сроке адаптации к рабочему месту. Эффективная работа наставника с адаптируемым положительно влияет на отношение к коллективу и компании, на настрой по отношению к будущей деятельности в организации. Оказание коллегами моральной поддержки новому работнику способствует его социализации в коллективе; его более оптимистичному взгляду на будущую деятельность в компании. Удовлетворенность профессиональным опытом, полученным в период адаптации, способствует снижению вероятности увольнения сотрудника из компании до его окончания.

Неоспоримо, адаптация персонала очень сложный и ответственный процесс и для того, чтобы его облегчить, на предприятии необходимо разработать четкие и продуманные механизмы по созданию и реализации определенных мер адаптации новых сотрудников. Наиболее важными среди них являются:

1. Пристальный контроль за четкой организацией труда. Ее отсутствие негативно влияет на деятельность персонала, на их адаптацию к профессиональной деятельности.

Самым главным положением данной работы становится утверждение о необходимости детальной разработки должностных инструкций, т.е. документа, в котором четко прописаны полномочия и обязанности работника, те критерии, по которым будет оцениваться профессиональный труд.

2. Для успешной адаптации новых сотрудников, необходимо разработать план действия сотрудников кадровой службы и руководства предприятия по



адаптации новичков к профессиональной деятельности и создать соответствующие условия для успешного его прохождения. Реализация планов должна повысить эффективность вхождения новых сотрудников в организацию и сократить сроки адаптационного периода.

Рассматривая проблемы и сильные стороны системы адаптации конкретно в ООО «Будь здоров», можно дать следующие рекомендации (табл.3.2).

Таблица 3.2

Рекомендации по повышению эффективности адаптации сотрудников

Выявленные проблемы и недостатки	Рекомендации по их устранению
1.Отсутствие четко разработанной и утвержденной руководством программы трудовой адаптации персонала	1.Разработка четкой программы трудовой адаптации персонала, ее внедрения и корректировка
2.Психологические проблемы (проблемное вхождение в коллектив, настороженное отношение работников к новичку)	2. Проведение общественных мероприятий и корпоративных праздников. Привлечение новых сотрудников к проблемам организации и общественной жизни
3.Возникающие сложности по освоению программного обеспечения, используемого для учета и реализации товаров, запоминанию ассортиментной матрицы	3.Выдача четких профессиональных инструкций, закрепление наставника, организация помощи среди коллег по подразделению, Обучение по использованию программного обеспечения Разработка и выдача карты размещения разных групп медикаментов и др. товаров
4.Недостаточная помощь (ее отсутствие) со стороны коллег	4.Психологические тренинги; мероприятия, позволяющие новичку влиться в коллектив, наставничество
Выявленные положительные стороны	Что этому сопутствовало, на что повлияло
1.Помощь наставника	1.Обязательное закрепление новичка к наставнику, возможность получить от него помощь по возникшим вопросам
2.Снижение уровня текучести	2.Гарантия сохранения рабочего места, достойная оплата труда.

Резервы повышения эффективности	Рекомендации по их использованию
1. Осознание руководством важности процесса адаптации, для успешного развития предприятия	1. Адаптация как одно из главных направлений работы с персоналом; финансирование соответствующих мероприятий
2. Существование «прижившихся» механизмов адаптации, разграничения полномочий в этом процессе	2. Разработка и внедрение целостной программы адаптации на основе существующих механизмов и сложившегося распределения функций
3. Уделение значительного внимания испытательному сроку, введению новичка профессию	3. Определение профессиональной пригодности, первое знакомство с организацией, уточнение целей и намерений нового работника
4. Все действия по адаптации проводятся под контролем начальника подразделения	4. Начальник подразделения самостоятельно говорит об ошибках и достижениях новичка, направляет его, делает выводы о его профессиональной пригодности

Данные рекомендации по повышению эффективности функционирования системы адаптации могут быть применены на любом предприятии, где сотрудники кадрового отдела и руководители четко понимают важность данной проблемы. Все вышеизложенное помогает четко определить этапы и стадии данного процесса, а также набор действий, который необходим на каждой стадии, чтобы трудовая адаптация персонала прошла как можно эффективнее и безболезненнее как для самих новичков, так и для работодателей.

### 3.2. Разработка программы адаптации персонала

Введение системы процедур адаптации приводит к снижению издержек предприятия. Это происходит потому, что ускоряется процесс вхождения нового сотрудника в должность, а, следовательно, уменьшается количество возможных ошибок, связанных с освоением новых должностных обязанностей. Достигается максимальная эффективность сотрудника в минимальные сроки.

Программа адаптации и введения в должность рассчитана на 1 месяц со дня начала исполнения новым работником его должностных обязанностей.

Примерный порядок адаптации должен выглядеть следующим образом:

1. Ознакомление с предприятием, его особенностями, внутренним трудовым распорядком и т.д.
2. Церемония представления коллективу, ознакомление с рабочим местом.
3. Беседа с руководителем.
4. Ознакомление с социальными льготами и стимулами.
5. Инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности.
6. Обучение по специальной программе.
7. Работа на своем рабочем месте.

На сегодняшний день основными формами подготовки и проведения адаптационных процедур является разработка и использование адаптационных тренингов типа «Welcome-тренинг», наставничество и коучинг.

Welcome-тренинг – процедура внутреннего обучения в компании, направленная на адаптацию новых сотрудников. Welcome-тренинг прежде всего является семинаром, основная задача которого в максимально короткие сроки быстро помочь сотруднику адаптироваться к новой компании, познакомиться с другими новыми сотрудниками, снизить первоначальные страхи и напряженность сотрудников перед работой в новой компании, познакомить новичков с корпоративной культурой, правилами и ценностями компании. Информационные блоки разбавляются упражнениями на знакомство участников, разминками, иногда ролевыми играми в соответствии со спецификой будущей работы участников. При разработке Welcome-тренинга эксперты советуют руководствоваться такими принципами, как практичность предоставляемой информации, ее полезность и применимость.

Метод наставничества используют значительное число организаций, организующих мероприятия по адаптации новых сотрудников, в том числе ООО «Будь здоров». Закрепленный наставник вводит его в курс дела по

организационным, рабочим и корпоративным вопросам. Этот метод приносит положительные результаты даже несколько лет, так как они по-особенному относятся друг к другу. Наставник сопровождает нового сотрудника, пока он не приобретёт необходимые навыки и опыт.<sup>39</sup>

Наставничество, как метод адаптации, признан многими авторами наиболее эффективным, с учетом специфики деятельности педагогов. Разработка, внедрение и поддержание системы адаптации персонала требуют значительных затрат и усилий. Все это вполне оправдано, ведь грамотно выстроенная система адаптации дает неоспоримые преимущества. Прежде всего, она снижает издержки на поиск нового персонала. Другое важное преимущество адаптационных схем - входящая в них система наставничества. Она не только помогает новым людям быстро и легко приспособиться к новым условиям, но и позволяет их опытным коллегам приобрести опыт руководства, что является для них мотивирующим фактором.<sup>40</sup> Обычно наставниками выбирают старших, «закаленных» служащих, обладающих богатым накопленным опытом и мудростью. Они посредством советов, рекомендаций и иными способами способствуют профессиональному развитию своих подопечных, оказывая важное формирующее влияние на их карьеру.

Куратором нового сотрудника становится его непосредственный руководитель, либо сотрудник подразделения из числа наиболее опытных носителей корпоративной культуры.<sup>41</sup>

В задачи куратора входит:

– помощь в адаптации нового сотрудника (информирование, создание необходимых условий для работы, планирование и организация встреч и представлений, необходимых для скорейшего введения нового сотрудника в должность и его эффективной деятельности);

---

<sup>39</sup> Казначеева, С. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте [Электронный ресурс] / С.Н. Казначеева, Р.В. Репина // Научная электронная библиотека КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-adaptatsii-personala-v-kadrovom-menedzhmente>]

<sup>40</sup> Щевьева, А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия [Электронный ресурс] / А.А. Щевьева // Научная электронная библиотека КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-element-sistemy-povysheniya-effektivnosti>]

<sup>41</sup> Мартыненко О. Формирование и оценка профессиональных компетенций менеджеров в учебном процессе / Мартыненко О., Черная И. // Высшее образование в России. – 2008. – № 9. – С. 86–90.

– планирование развития (планирование необходимого обучения для нового сотрудника на период адаптации, включая самообучение и обучение на рабочем месте);

– сопровождение работы нового сотрудника на период срока адаптации (консультационная помощь новому сотруднику при выполнении им плана работы и обучения).

Из результатов анкетирования было выяснено, что в организации используются такие методы адаптации, как неформальное сопровождение, командный тренинг, методы организационной адаптации, инструктаж в подразделениях. Большинство опрошенного персонала (72%) считают, что этих методов достаточно для успешной адаптации, однако доля тех, кто не удовлетворён используемыми методами адаптации, так же высока (28%). Можно сформулировать следующие рекомендации по устранению данного недостатка:

1. Дополнительно использовать такие методы адаптации, как интернет-сайт, подход, ориентированный на профессию, система наставничества, анализ документов, анкетирование, интервьюирование. Использование предложенных методов поможет значительно улучшить систему адаптации персонала в организации.

2. Формирование справочника для новичка, в котором отразить историю развития организации, цели и задачи, воплощаемые в ходе совместной работы, расписать основные обязанности сотрудника. С помощью такого справочника новому сотруднику будет проще влиться в работу, осознать свою роль в компании и быстрее приступить к выполнению своих обязанностей. Данное изобретение значительно сократит период адаптации сотрудника.

3. Особое внимание уделить первому рабочему дню сотрудника. Стоит позаботиться о готовности рабочего места новичка, привести его в порядок, подготовить должностные инструкции, для быстрого включения в рабочий процесс.

Для полной удовлетворенности социально-психологической обстановкой в коллективе руководству организации следует:

1. Знакомить нового сотрудника с коллегами в первый рабочий день. Это поможет формированию дружелюбной социально-психологической обстановки в коллективе, поможет новичку обращаться к своим коллегам по различным вопросам, которые возникают в ходе работы.

2. Устраивать совместные тренинги для сплочения коллектива. Это поможет участникам в формировании умения действовать сообща, решать текущие проблемы совместно, выбрать комфортное положение в коллективе, наладить оптимальный уровень психологической и эмоциональной совместимости в команде.

3. Проводить корпоративные вечера, поздравлять весь коллектив сотрудников с праздниками. Это поможет наладить отношения руководства с коллективом.

Для закрепления основных обязанностей и требований стоит разработать план вхождения в должность, который следует рассчитать на первый месяц работы со дня приема. Он составляется по окончании первой недели работы сотрудника непосредственным руководителем. План предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре. По истечении плана руководителем будет оцениваться адаптивность и обучаемость сотрудника.

Одновременно со знакомством с рабочим процессом происходит и знакомство с новым коллективом. Сотруднику следует с особой ответственностью подойти к этому мероприятию, так как с первых дней устанавливается социально-психологическая обстановка в коллективе. Зачастую, новичка долго не принимают в рабочем коллективе, потому что он был закрытый в свой первый рабочий день, не хотел общаться со своим коллективом. Чтобы не быть отвергнутым в новой команде новичку следует взаимодействовать со своим коллективом с первого рабочего дня, обращаться к коллегам за помощью в различных трудовых вопросах.

Когда сотрудник осознал свою роль в компании, приступил к выполнению своих обязанностей, он включается в систему профессиональных и межличностных отношений в коллективе, а также начал приспосабливаться к

правовому, социальному и организационному статусу.<sup>42</sup> На этом этапе важно особое внимание уделить социально-психологическому аспекту. Если у работника возникают проблемы во вхождении в коллектив, выстраивании отношений с коллегами, следует обратиться к руководителю за помощью, чтобы решить данные проблемы. Новичку следует быть активным в решении спорных вопросов, не бояться задавать вопросы, если что не получается, выражать свое непонимание.

Многие работодатели пристально следят за тем, чтобы сотрудник во время приступал к своим профессиональным обязанностям, а за опоздания нещадно наказывают. Несмотря на пристальное внимание за началом рабочего дня, довольно часто можно наблюдать, что сотрудники начинают жаловаться на частую переработку. Конечно, можно компенсировать работнику, оплатив переработку как сверхурочные часы, но так как она случается довольно часто руководителя не выгодно компенсировать переработанные часы. С самого начала работы в организации следует обратить внимание на этот вопрос. Договориться, на каких условиях возможна переработка. Возможно, все излишние часы, которые могут возникнуть в том или ином месяце, будут компенсированы за счет ежегодных отпусков или дополнительных выходных дней. Если сотрудник заранее позаботится о нормировании своего рабочего дня, то проблем с переработкой не возникнет.

При анализе анкеты, было выяснено, что части сотрудников было недостаточно информации об организации, ее целях и задачах, что вызвало определенные трудности для начала работы (43%). Во избежание такой ситуации новому сотруднику следует говорить о возникающих трудностях, задавать вопросы руководству, просить о помощи более опытных коллег для пополнения пробелов в знаниях.

Таким образом, важную роль в процессе адаптации играет непосредственно новый сотрудник. Для того чтобы процесс адаптации не затягивался и имел

---

<sup>42</sup> Беседина Л. А., Руководитель службы персонала Консалтинговой группы «Лаурус». Наставничество – лучшее из прошлого, которое работает на будущее [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [uhg.ru](http://uhg.ru)

максимальную эффективность новичку следует принимать активное участие в процессе освоения новой роли.

Решение организационных вопросов при приеме нового сотрудника:

На этом этапе адаптации происходит знакомство работника с производственными особенностями организации, с персоналом, с корпоративной культурой, правилами поведения, включение работника в коммуникативные сети.

В день поступления на работу руководитель знакомит нового работника с правилами внутреннего трудового распорядка компании, правилами пожарной безопасности. Проводится инструктаж на рабочем месте: новый сотрудник знакомится с месторасположением, оснащением рабочего места, правилами хранения документов, правилами использования технических средств и их расположением. Куратор знакомит нового сотрудника со страницей компании в интрасети и электронной информационно-справочной системой, а также со справочной литературой общего пользования. Отдел АСУ регистрирует нового сотрудника как пользователя корпоративной сети, объясняет возможности ее использования (диски и хранящаяся на них информация, директории общего пользования и т.д.), дает вводную консультацию по пользованию конкретными программными продуктами.

Информирование нового сотрудника:

На этом этапе ориентации происходит практическое знакомство работника со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации.

Непосредственный руководитель объясняет работнику его задачи и требования к его работе, информирует о системе оценки, применяемой к его работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового работника.

Информационное пособие включает в себя информацию об основах корпоративной культуры компании (ценностные ориентации, традиции, нормы и правила поведения и т.д.).

Организация введения в должность нового сотрудника:

На этом этапе работник осваивается со своим новым статусом и включается



в профессиональные и межличностные отношения в коллективе.

Нового работника представляют сотрудникам Компании путем публикации официального сообщения в корпоративной сети. В сообщении содержатся основные биографические данные о новом сотруднике, профессиональный путь и перечень вопросов, по которым с ним можно в дальнейшем контактировать.

Руководитель подразделения лично представляет нового работника персоналу своего подразделения и предоставляет слово ему для проведения самопрезентации.

В течение 1 рабочей недели куратор проводит обучение нового работника на его рабочем месте, проводит инструктаж по технологиям работы, информирует о текущих и перспективных планах подразделения, передает регламенты и основные документы по направлению деятельности нового сотрудника, информирует о системе документооборота и системе отчетности.

Куратор представляет нового работника партнерам и контрагентам по направлению его деятельности путем рассылки официальных сообщений от имени руководителя подразделения или руководителя компании, содержащих основную информацию о новом сотруднике и перечень вопросов, по которым в дальнейшем с ним можно контактировать.

В случае, когда новый работник занимает номенклатурную должность, куратор организует ряд встреч с руководителями подразделений, сотрудничество с которыми обусловлено профессиональной деятельностью нового сотрудника.

Организация работы нового сотрудника в должности:

На этом этапе происходит корректировка планов адаптации и оценка эффективности деятельности работника и его взаимоотношений в коллективе.

После окончания первой недели работы нового работника, руководитель подразделения обсуждает с новым сотрудником направления и основные задачи его профессиональной деятельности. По результатам беседы работник составляет план работы на 1 месяц. Куратор планирует необходимое обучение для работника (адаптационный курс, обучение на рабочем месте, самостоятельное обучение). Общий план работы и обучения согласовывается с руководителем подразделения.

Оценка качества проведения введения в должность нового сотрудника:

На завершающем этапе аттестации происходит преодоление производственных и межличностных проблем работника, осуществляется его переход к стабильной работе.

Куратор заполняет карту контроля введения в должность нового работника (проставляет сроки, назначает ответственных, ставит отметки о выполнении каждого мероприятия), которую затем передает руководителю подразделения.

Оценка результатов адаптации:

Управление адаптацией предполагает знание как субъективных характеристик работника, так и воздействующих на адаптацию факторов производственной среды. Чем сложнее новая окружающая среда, чем больше она отличается от привычной для работника среды, тем труднее проходит процесс адаптации.

Для оценки результатов психофизиологической стороны адаптации можно использовать сравнение производственных показателей работника (выработка, энергозатраты) и сравнение показателей здоровья человека при выполнении им типичных производственных операций с зафиксированными в начале процесса адаптации показателями. Для оценки результатов профессиональной стороны адаптации используют сравнение профессиональных показателей работника со средними показателями, сложившимися в коллективе, такими, как средний процент выполнения производственных планов, уровень брака производимой продукции и пр. Для выяснения результатов социально-психологической стороны адаптации нужно исследовать уровень удовлетворенности работника новой производственной средой, характер взаимоотношения с коллегами, удовлетворенность работника новым статусом и новыми возможностями. Сравнение полученных результатов с запланированными, позволит корректировать ход процесса адаптации работника.

Таким образом, руководству ООО «Будь здоров» следует совершенствовать систему адаптации персонала для повышения ее эффективности. Были разработаны рекомендации по развитию различных аспектов системы адаптации.

Однако результат применения данных рекомендаций будет носить положительных характер только в том случае, если они будут использоваться в совокупности с желанием и активностью, как руководства, так и персонала в повышении эффективности системы адаптации и искоренении существующих недостатков.

### **3.3. Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий**

Различные методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для организации, работающей в условиях рыночной экономики.

Поэтому при разработке методов управления персоналом следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Оценка эффективности управления персоналом включает в себя два вида оценки. Это, с одной стороны, оценка экономической эффективности (производительность, себестоимость, рентабельность, качество труда персонала), а с другой – оценка социальной эффективности (приверженность персонала своей компании, настрой работников на работу с высокой отдачей в ее интересах, степень удовлетворения основных потребностей работников).

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Ресурсный подход к работнику нашел свое отражение в концепции «человеческого капитала». В соответствии с ней инвестиции в человеческий капитал – это любые мероприятия, повышающие квалификацию и способности работников или производительность их труда. Эти затраты, также как и затраты на оборудование, можно рассматривать как инвестиции, поскольку издержки на них будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем.

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от управления персоналом необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.

Выделяют три основных подхода к оценке эффективности управления персоналом<sup>43</sup>:

- достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;

- достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств;

- выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Кроме затрат на рабочую силу при оценке экономической эффективности используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде<sup>44</sup>:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;

- удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;

---

<sup>43</sup> Друбская Г. Оптимизация затрат на персонал. Курс на эффективность [Текст] / Г.Друбская // Справочник по управлению персоналом . – 2013. – №3. – С. 48.

<sup>44</sup> Друбская Г. Оптимизация затрат на персонал. Курс на эффективность [Текст] / Г.Друбская // Справочник по управлению персоналом . – 2013. – №3. – С. 48.

– относительной экономии средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Может иметь место и промежуточный результат – повышение квалификации работников (разряд, категория, класс и т.д.). Конечным же результатом является увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный результат можно рассчитать как обобщенную величину всех результатов (прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.); во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий, проводимых кадровой службой (мотивационные мероприятия).

Предположим, что выработка на 1 работника в 2016 году была бы той же, что в 2015 г. (ее более низкий уровень в 2016 г. связываем с приемом и адаптацией работников). Тогда мы получаем, что объем реализации был бы равен 9 700 тыс. руб. (970 тыс.руб. x 10 чел.). Таким образом, потери предприятия из-за более низкой производительности труда, на которую, в свою очередь, повлияла именно адаптация, составляют 380 тыс. руб. Эту сумму правомерно принять за размер экономии, достигаемой в случае реализации системы управления адаптацией персонала и сокращения ее сроков.

Определим затраты, связанные с разработкой и внедрением программы адаптации персонала в ООО «Будь здоров».

Предполагаем, что на разработку программы и сопутствующие разработке процедуры (проведение исследований, выявление сложившихся недостатков) потребуется месяц рабочего времени одного сотрудника. Средний размер заработной платы в месяц в ООО «Будь здоров» – 17 000 руб.

Реализация программы адаптации требует управления ею руководителем. Предполагается, что ему потребуется на это до 15% рабочего времени в год.

Определим, что на предприятии, где за анализируемый период приняты на работу 4 чел., требуется не менее 2 наставников. Доплату за наставничество

следует установить в 20% от средней зарплаты. Продолжительность наставничества не более 2 месяцев для каждого принятого сотрудника. Принято будет не более 3 новичков.

Дополнительные затраты будут связаны с канцелярскими расходами на изготовление брошюр информационного характера для новичков, распечаткой анкет, отчетной документации и пр.

Сведем все расходы на реализацию программы адаптации персонала в таблицу 3.3.

Таблица 3.3

Затраты на разработку и внедрение программы адаптации персонала в  
ООО «Будь здоров»

Статья расходов	Сумма расходов, тыс. руб.
Разработка программы и сопутствующие процедуры	17,0
Руководство реализацией программы адаптации	$(17*0,15) * 12 = 30,6$
Доплаты за наставничество	$(17*0,2) * (2*3)*2 = 40,8$
Канцелярские расходы	2
Итого	90,4

Даже с учетом всех обозначенных затрат годовой эффект от реализации программы адаптации будет значительным:

$$380 \text{ тыс.руб.} - 90,4 \text{ тыс.руб.} = 289,6 \text{ тыс.руб.}$$

Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства предприятия. Однако улучшение результата труда достигается не только за счет прироста производительности труда, но и за счет качества и рациональности принимаемых управленческих решений, более четкой организации системы управления персоналом и организации в целом, более точных прогнозов недопущения нарушений. Поэтому источник прироста результатов следует искать не только в приросте экономических показателей, но и в недопущении, предотвращении

потерь и убытков как прямых, так и косвенных, что непосредственно связано с необходимостью измерения кадрового риска и умением им управлять.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование, позволяет сделать следующие выводы.

1. Конкурентоспособность любой организации зависит от наличия уникального фактора, позволяющего компании быть отличной от других в современном экономическом пространстве. Этим фактором является персонал организации. Организационная эффективность зависит от того, насколько эффективно компании управляют своими ресурсами, в данном случае персоналом. Среди различных инструментов управления человеческими ресурсами, адаптация нового персонала играет важную роль, так как является первым этапом, на котором начинается взаимодействие организации и сотрудника.

2. Раскрыто понятие адаптации, выделены ее основные направления, обозначены цели введения системы адаптации на предприятии, представлена классификация этого явления.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и предприятия, которое основывается на вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

3. Определено содержание основных методов адаптации, в числе которых особая роль отводится наставничеству. Целью наставничества является разноплановая адаптация новичка в организации и раскрытие его потенциала. Дополнительными задачами являются: поддержка и воодушевление сотрудников, развитие коммуникативных и управленческих навыков самого наставника. Основное отличие наставничества от тренинга состоит в том, что наставничество является процессом, а не разовым мероприятием, как тренинг.

4. Выявлено, что успешность профессиональной адаптации зависит от ряда условий, к которым относятся отработанность организационного механизма управления процессом адаптации, наличием системы обучения в организации, объективностью оценки профессиональных качеств и исполнения функций должности, персональной ответственностью руководителей компании и



подразделений и не в последнюю очередь – профессиональной компетенцией менеджера по персоналу компании.

5. В бакалаврской работе проведена оценка влияния адаптации персонала на показатели деятельности предприятия. Несмотря на то, что наблюдается рост объема выпущенной продукции, эффективность использования трудовых ресурсов снижается. Это объясняется сложностью происходящих процессов адаптации у новых работников. Для того чтобы изменить данную ситуацию в лучшую сторону необходимо уделить большее внимание системе трудовой адаптации в ООО «Будь здоров», выявить и устранить ее недостатки.

За анализируемый период 2015-2016 гг. на предприятии наблюдается снижение среднегодовой численности персонала на 17%. Число принятых снизилось, как и коэффициент текучести снизился с 33% до 10%.

6. Изучен процесс управления профессиональной адаптации в ООО «Будь здоров». В частности, выявлено:

- в ООО «Будь здоров» нет четко разработанной и утвержденной руководством программы трудовой адаптации персонала, которая бы содержала конкретные и последовательные шаги введения новых сотрудников в должность. Несмотря на это, на предприятии уделяется большое внимание введению в профессию новичка;

- в числе мероприятий по адаптации персонала в ООО «Будь здоров» реализуются разработка системы обучения в период адаптации, проведение промежуточных адаптационных собеседований, организация системы наставничества;

- в управлении адаптацией решаются такие задачи, как: обеспечение работников необходимой информацией, нацеливание их на выполнение узловых точек рабочего процесса, уменьшение времени по привыканию к новым условиям, освоению технологий. Меньше внимания уделено вопросам освоения элементов корпоративной культуры и нейтрализации ощущения неумелости;

- в ООО «Будь здоров» существует практика наставничества (кураторства) в целях обучения новичков.

7. Дана оценка эффективности адаптации персонала в ООО «Будь здоров»:

– для 60% респондентов период адаптации продлился от недели до месяца, для 26% – от 1 до 3 месяцев, более 3х месяцев – для 9%;

– в течение адаптационного периода работники столкнулись с такими сложностями, как: вхождение в коллектив – 40%, у 27% опрошенных сложности вызвали условия труда и у 33% профессиональные обязанности;

– 24% нуждаются в помощи, чтобы адаптироваться в организации, но 76% новичков вполне справляются с работой самостоятельно, либо при помощи коллег или руководителей;

– работники ООО «Будь здоров» в случае совершенствования сложившейся системы адаптации предложили бы уделить особое внимание таким аспектам, как: проведению общественных мероприятий и корпоративных праздников, отношению начальника подразделения к новичкам, это включает в себя периодическое осведомление о проблемах и неудачах нового работника; поощрение и похвалу, в случае правильности и своевременности выполнения порученного ему задания и т.д.

8. Предложены критерии оценки уровня адаптации в организации, в числе которых:

– динамика рентабельности продукции;

– динамика производительности труда;

– динамика стабильности персонала;

– динамика относительных финансовых (материальных) потерь по вине персонала;

– профессиональные знания, умения и навыки;

– профессиональная мотивация;

– особенности профессионального взаимодействия.

9. Рассмотрены проблемы и сильные стороны системы адаптации в ООО «Будь здоров», разработаны рекомендации по повышению эффективности адаптации сотрудников в соответствии с выявленными резервами, проблемами и

недостатками. Данные рекомендации позволяют четко определить этапы и стадии процесса адаптации, а также набор действий, который необходим на каждой стадии, чтобы трудовая адаптация персонала прошла как можно эффективнее и безболезненнее как для самих новичков, так и для работодателей.

10. Разработана программа профессиональной адаптации персонала на предприятии, включающая в себя: решение организационных вопросов; прием нового сотрудника; информирование сотрудника; организация введения в должность сотрудника; организация работ сотрудника в должности; оценка качества введения в должность нового сотрудника. Программа адаптации и введения в должность рассчитана на 1 месяц со дня начала исполнения новым работником его должностных обязанностей.

11. Дана оценка экономической эффективности проекта разработки и реализации программы адаптации. Программа адаптации позволит сохранить производительность труда на уровне не ниже 2015 г. и с учетом затрат на реализацию мероприятий по адаптации годовой экономический эффект может составить 289,6 тыс.руб.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеенко, А. Адаптация топ–менеджмента как разновидность адаптации рядового персонала [Текст] / А. Авдеенко // Управление персоналом. – 2011 .– N 14 (264).– С. 46–47
2. Аксенова, О.Г. Методика адаптации: быстро и качественно [Текст] / О.Г. Аксенова // Справочник по управлению персоналом.- 2014.- №9.- С. 10-19.
3. Антипова, Д. А. Удержание ключевых сотрудников в организации: пути решения проблемы [Текст] / Д.А. Антипова // Кадровик – 2014. – № 12. – С. 2-3.
4. Артамонова, А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации [Электронный ресурс] / М.Г. Блинова // Научная электронная библиотека КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-treningov-i-delovyh-igr-v-protsesse>]
5. Бабич О.В. Вопросы адаптации деятельности работников предприятия к современным условиям [Текст] / О.В.Бабич // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №5. - 4.1 – с. 429-435.
6. Бабосов, Е.М. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент»/ Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова — Электрон.текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012. — 288 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28268>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
7. Бахтин Е.В. Проблема адаптации различных социальных групп в организациях. [Текст] / Бахтин Е.В. // Вестник экономических наук. – 2014. - №2(22). – С. 17-23.
8. Белякова А.В. Критерии социально-психологической адаптации молодых специалистов. [Текст] / Белякова А.В. // Успехи современного естествознания. – 2014. - №10. – С. 18-20.

9. Беседина Л. А., Руководитель службы персонала Консалтинговой группы «Лаурус». Наставничество – лучшее из прошлого, которое работает на будущее [Электронный ресурс]. – Режим доступа: uhr.ru
10. Блинова, М. Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / М.Г. Блинова // Научная электронная библиотека КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-metody-podbora-i-adaptatsii-> ]
11. Богачева М. Законы сохранения нового сотрудника [Текст] / М. Богачева // Справочник по управлению персоналом. – 2015 .– № 4.– С. 91–93
12. Булкина, Н. Адаптация сотрудника – формализуем каждый шаг / Н. Булкина // Кадровик; Кадровое делопроизводство. – 2016. – N 10. – С. 5–12
13. Васильцова, Л. И. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект [Текст] / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012 .– № 1 .– С. 164–167
14. Воленко О.И., Фомин Е.Н. Наставничество как неотъемлемая часть адаптации персонала. [Текст] /Воленко О.И., Фомин Е.Н. // Среднее профессиональное образование. – 2014. - №1. – С. 3-6.
15. Волкова, Н. Как стать «своим» в компании: первичная адаптация персонала: ориентация на организационную культуру [Текст] / Н. Волкова // Кадровик. – 2014 .– № 6 .– С. 180–185
16. Волкова, Н. Социально–психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации [Текст] / Н. В. Волкова // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. – 2012 .– Т. 18, № 1 .– С. 125–128
17. Волхонская, С. Адаптация? Навигация! Или Как работать с новичками [Текст] / С. Волхонская, Е. Рахманкина // Справочник по управлению персоналом. – 2013 .– № 6 (июнь) .– С. 38–42

18. Ганебных Е.В. Управление функцией планирования адаптации персонала на предприятиях. [Текст] / Ганебных Е.В. // Фундаментальные исследования. – 2014. - №9-7. – С. 563-568.
19. Дробышева, В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации предпринимательского типа [Текст] / В. Дробышева, А Костылев // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. - №12
20. Друбецкая Г. Оптимизация затрат на персонал. Курс на эффективность [Текст] / Г. Друбецкая // Справочник по управлению персоналом . – 2013. – №3. – С. 48–52
21. Жукова С.Т. Помогаем линейным руководителям адаптировать новых сотрудников // Кадровое дело.–2014. – №11. – С.12–16.
22. Задиора, В.А. Новый взгляд на адаптацию персонала / В.А. Задиора // Кадровик. – 2016. – № 5. – С. 13-17.
23. Ивченко, Т.П. Адаптационные ресурсы обучения молодых специалистов в условиях производственно-профессиональной деятельности. Автореф. на соискание уч. ст. канд. пед. наук. [Текст] / Т.П. Ивченко – Калининград, 2009. – 22 с.
24. Казначеева, С. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте [Электронный ресурс] / С.Н. Казначеева, Р.В. Репина // Научная электронная библиотека КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-adaptatsii-personala-v-kadrovom-menedzhmente>]
25. Кейта, Секу Адаптация нового персонала на предприятии [Текст] // Научный журнал КубГАУ. - 2015. - №105(01). - С.13-28.
26. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / – М.: ИНФРА – М. 2013.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.

28. Козарезова О. Поколение сети на рынке труда: адаптация и мотивация [Текст] / О. Козарезова // Мотивация и оплата труда. – 2013. – №4. – С. 244–250
29. Кондратьев Э.В. Развитие управленческого персонала: стратегия, методология, эффективность. – Пенза: ПГУАС, 2010.
30. Коробейникова, А. Социальная адаптация молодого специалиста в системе образования [Электронный ресурс] / А.П. Коробейникова, Е.В. Самсонова // Научная электронная библиотека КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-adaptatsiya-molodogo-spetsialista-v-sisteme-obrazovaniya>]
31. Коханов, Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. [Текст] / Е.Ф. Коханов. – М., 2010. – 243с.
32. Куприн, В. Профессиональная адаптация работников [Текст] / В. Куприн, Э. Денисова // ДП-Персонал. – 2011. – №11. – С. 27–29.
33. Латуха, М.О. Адаптация персонала [Текст] / М.О. Латуха // Справочник кадровика. – 2016. – №4. – С. 26–28
34. Мазилкина, Е. Адаптация в коллективе [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина — Электрон. текстовые данные — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/770>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
35. Медведева Е. В., Виниченко М. В. Адаптация персонала: осознанная необходимость // Кадровый потенциал управления социальной сферы России: теория и практика формирования / Под ред. проф. Уржа О. А. – М.: Издательство РГСУ «Союз», 2013.
36. Мельник А.Ю. Профессиональная и социальная адаптация молодежи в условиях современного рынка труда: Автореферат дисс. на соискание... канд.экон.наук. – М., 2012.
37. Михельсон-Ткач В.Л., Скляр Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.klerk.ru](http://www.klerk.ru).

- 38.Неларин К. HR-менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. [Текст] / К. Неларин. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2013.
- 39.Олина, Н.М. Адаптация сотрудников при переводе внутри компании [Текст] / Н.М. Олина // Справочник кадровика .— 2014 .— № 2 .— С. 137-142 .
- 40.Орлова И. Организация мероприятий в кругу компании [Текст] / И. Орлова // Кадровое дело. – 2010. – № 1. – С. 23–29.
- 41.Плеханов, А. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов — Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2011.— 184 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20533>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
- 42.Позднякова, Е. Адаптация молодых специалистов: опыт банка [Текст] / Е. Позднякова // Справочник по управлению персоналом. – 2013 .– № 6.– С. 30–37
- 43.Резник С.Д. Организационное поведение. Учебник для вузов с грифом Минобрнауки РФ. [Текст] / Резник С.Д. - М.: Инфра-М, 2015.
- 44.Розина Е. Документирование оптимизации затрат на персонал [Текст] / Е. Розина // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2010. – № 2. – С. 26–31.
- 45.Роллаг К. Быстрая адаптация [Текст] / К. Роллаг // Отдел кадров. – 2015. – N 1. – С. 112–115
- 46.Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации [Текст] / Ю.Романова // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. – 2015.-№1(12).-С.33-43.
- 47.Рудак И. К. Адаптация персонала на предприятии [Текст] / И. К. Рудак // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2010. – N 6. – С. 43–48
- 48.Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и



- практических специалистов кадровых служб / Русакова Е.И., Синякова М.Г.  
// науч.ред. М.Г. Синякова; - Уральский гос. пед. ун-т, Екатеринбург, 2012.
- 49.Савищева, Т. Комплексная характеристика профессиональной адаптации начинающих преподавателей вуза, не имеющих базового педагогического образования [Электронный ресурс] / Т.В Савищева // Научная электронная библиотека КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-harakteristika-professionalnoy>]
- 50.Сардарян А. Как управлять рабочим временем сотрудников? // Управление персоналом. – 2010. – № 7. – С. 11–17.
- 51.Секу, К. Адаптация нового персонала на предприятии [Электронный ресурс] / К. Секу// Научная электронная библиотека КиберЛенинка<http://cyberleninka.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-novogo-personala-na-predpriyatii>]
- 52.Селиванова, У. Многоступенчатая система адаптации [Текст] / У. Селиванова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 7. – С. 28–33.
- 53.Сопоев С.А. Адаптация молодых специалистов в современных российских организациях Автореферат дисс. на соискание...канд.социол.наук. – М., 2013.
- 54.Трудовой Кодекс Российской Федерации. Правовые комментарии // Библиотека Российской Газеты. – 2009. – № 1. – С. 7–8.
- 55.Тюлькина Ю.С. Многоуровневая адаптация персонала: механизм и методика формирования: Автореферат дисс. на соискание...канд.экон.наук. – Воронеж, 2010.
- 56.Управление персоналом в условиях социальной и рыночной экономики /под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. [Текст] – М.: Экономика, 2013.
- 57.Федосеева, А. Организация профессиональной адаптации [Электронный ресурс] / А.В. Федосеева// Научная электронная библиотека КиберЛенинка<http://cyberleninka.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-professionalnoy-adaptatsii>]

58. Шлендер, П. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
59. Щевьева, А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия [Электронный ресурс] / А.А. Щевьева // Научная электронная библиотека КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-element-sistemy-povysheniya-effektivnosti>]
60. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. — 2011. — № 4. — С. 15–64.

## АНКЕТА

1. Какие задачи по управлению профессиональной адаптацией проводятся на предприятии?

- обеспечение работников необходимой информацией о целях и задачах предприятия;
- уменьшение времени на достижение общих стандартов исполнения работы;
- нейтрализации ощущения неумелости;
- уменьшение времени по привыканию к новым условиям, освоению технологий и элементов корпоративной культуры предприятия;
- нацеливание работника на выполнение узловых точек рабочего процесса;
- развития активного принятия работниками корпоративных ценностей предприятия;
- соединение ожидания от работы с реальностями повседневной практики.

2. Участвовали ли Вы в мероприятиях по профориентации перед началом работы?

- да, проходил специальный курс;
- да, в форме беседы;
- нет.

3. Какие мероприятия по адаптации персонала решаются сегодня на Вашем предприятии?

- разработка системы адаптации сотрудников в компании;
- разработка системы обучения в период адаптации;
- разработка и организация системы кураторства (наставничества);
- подготовка материально-технического обеспечения работы нового сотрудника;
- проведение промежуточных адаптационных собеседований;
- оценка сотрудников по итогам адаптационного периода.

4. Охотно ли Вы соглашаетесь на посещение таких мероприятий?

- да, ведь это мне нужно;
- нет;
- если есть необходимость и свободное время.

5. Как часто, по Вашему мнению, организация должна устраивать специальные мероприятия по обучению своих сотрудников?

- по мере необходимости;
- раз в квартал;
- ежемесячно;
- процесс обучения должен быть непрерывным.

6. Как часто Вы общаетесь со своими коллегами неформально?

- 1-2 раза в месяц;
- 1 раз в неделю;
- почти каждый день;
- очень редко.

7. Есть ли программа адаптации на предприятии?

- да;
  - нет;
  - не знаю;
8. Что она предусматривает?
- планирование целей и задач новому сотруднику на период адаптации;
  - подготовку рабочего места сотруднику;
  - подготовку должностной инструкции;
  - определение наставника;
  - аттестацию сотрудника;
9. Кто на предприятии занимается вопросами профориентации и адаптации?
- отдел кадров;
  - руководители структурных подразделений;
  - не знаю.
  -
10. Как быстро у Вас прошел период адаптации на новом рабочем месте?
- более 3-х месяцев;
  - от 1 до 3 месяцев;
  - от недели до месяца;
  - менее недели.
11. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода? (нужное подчеркнуть)
- профессиональные обязанности;
  - вхождение в коллектив;
  - условия труда;
  - другое.
12. Удалось ли вам в полной мере проявить свои знания, навыки, умения?
- да;
  - нет;
  - не знаю.
13. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег? (нужное подчеркнуть)
- до 1 мес.;
  - до 2 мес.;
  - до 3 мес.;
  - ещё потребуется после адаптации.
14. Существует ли в вашей организации система наставничества, кураторства?
- да;
  - нет.
15. Чего Вам не доставало на этапе адаптации?
- поддержки в моральном и профессиональном плане со стороны коллег;
  - поддержки в моральном и профессиональном плане со стороны руководителя;
  - было комфортно в период адаптации, всего хватало;
  - профессиональных знаний и навыков.

16. Как на вашем предприятии оценивается уровень подготовки «новичка» к выполнению работы?
- зачет по всем учебным мероприятиям;
  - зачет по навыкам данного процесса;
  - положительная обратная связь от наставника и коллег;
  - достижение результатов по поставленным задачам;
  - совсем не оценивается.
17. Организуется ли на Вашем предприятии специальный курс для новых сотрудников, направленный на более быструю их адаптацию в коллективе?
- да;
  - нет.
18. Проводятся ли в Вашей организации семинары, курсы, тренинги для персонала?
- да, регулярно;
  - да, но очень редко (менее раза в год);
  - не проводятся.
19. Что на ваш взгляд, должна включать программа адаптации на предприятии?
- планирование адаптации сотрудника с непосредственным руководителем;
  - введение в компанию;
  - введение в должность;
  - процедура оценки;
  - принятие решения.
20. Участвовали ли Вы в мероприятиях по профориентации перед началом работы?
- да, проходил специальный курс;
  - да, в форме беседы;
  - нет.
21. Охотно ли Вы соглашаетесь на посещение таких мероприятий?
- да, ведь это мне нужно;
  - нет;
  - если есть необходимость и свободное время.
22. Как часто, по-вашему мнению, организация должна устраивать специальные мероприятия по обучению своих сотрудников?
- по мере необходимости;
  - раз в квартал;
  - ежемесячно;
  - процесс обучения должен быть непрерывным.
23. Как часто Вы общаетесь со своими коллегами неформально?
- 1-2 раза в месяц;
  - 1 раз в неделю;
  - почти каждый день;
  - очень редко.
24. Есть ли программа адаптации на предприятии?
- да;
  - нет;

- не знаю.
25. Что она предусматривает?
- планирование целей и задач новому сотруднику на период адаптации;
  - подготовку рабочего места сотруднику;
  - подготовку должностной инструкции;
  - определение наставника;
  - аттестацию сотрудника.
26. Кто на предприятии занимается вопросами профориентации и адаптации?
- отдел кадров;
  - руководители структурных подразделений;
  - не знаю.
27. Как быстро у Вас прошел период адаптации на новом рабочем месте?
- более 3-х месяцев;
  - от 1 до 3 месяцев;
  - от недели до месяца;
  - менее недели.
28. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода? (нужное подчеркнуть)
- профессиональные обязанности;
  - вхождение в коллектив;
  - условия труда;
  - другое.
29. Удалось ли вам в полной мере проявить свои знания, навыки, умения?
- да;
  - нет;
  - не знаю.
30. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег? (нужное подчеркнуть)
- до 1 мес.;
  - до 2 мес.;
  - до 3 мес.;
  - ещё потребуется после адаптации.
31. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)
- до 1 мес.;
  - до 2 мес.;
  - до 3 мес.;
  - ещё не овладел.
32. Существует ли в вашей организации система наставничества, кураторства?
- да;
  - нет.
33. Чего Вам не доставало на этапе адаптации?
- поддержки в моральном и профессиональном плане со стороны коллег;

- поддержки в моральном и профессиональном плане со стороны руководителя;
- было комфортно в период адаптации, всего хватало.
- профессиональных знаний и навыков

34. Как на вашем предприятии оценивается уровень подготовки «новичка» к выполнению работы?

- зачет по всем учебным мероприятиям;
- зачет по навыкам данного процесса;
- положительная обратная связь от наставника и коллег;
- достижение результатов по поставленным задачам;
- совсем не оценивается.

35. Организуется ли на Вашем предприятии специальный курс для новых сотрудников, направленный на более быструю их адаптацию в коллективе?

- да;
- нет.

Личные данные:

20. Ваш возраст:

- 18-25;
- 25-50;
- 50-70;

21. Образование:

- высшее;
- среднее;
- средне-специальное?

22. Должность \_\_\_\_\_

23. Ваш стаж работы в организации:

- 5 лет и более;
- от 1 до 5 лет;
- менее 1 года;

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 60 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«    » \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_  
(подпись автора работы)

\_\_\_\_\_  
Коныгина К.В.  
(Ф.И.О.)