

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.

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: «Развитие системы трудовой адаптации как фактора оптимизации
(наименование темы)
управления человеческими ресурсами в организации (на примере ООО
«СпецТехМонтаж», г. Пенза)»

Автор работы _____ Ю.Д. Дерябина
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.03 «Управление персоналом»
(номер, наименование)

Профиль (направленность) _____ Управление персоналом организации

Обозначение ВКР-02069059-38.03.03-№ 141169-2018 _____ Группа УП-41
(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент С.Н. Макарова
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

ПЕНЗА 2018

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Дерябиной Юлии Дмитриевны
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Развитие системы трудовой адаптации как фактора оптимизации управления человеческими ресурсами в организации (на примере ООО «СпецТехМонтаж» г.Пенза)

Бакалаврская работа рассматривает систему трудовой адаптации в качестве одного из факторов оптимизации человеческими ресурсами в организации. Содержит результаты анализа системы адаптации одного из пензенских предприятий – ООО «СпецТехМонтаж», а также рекомендации и мероприятия по повышению эффективности системы адаптации на предприятии.

Бакалаврская работа объемом 106 страниц состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, включающего 50 источников, и 6 приложений. Содержит 5 таблиц и 25 рисунков.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ИЗУЧЕНИЮ ПРОЦЕССОВ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	9
1.1. Сущность, виды, этапы процесса адаптации персонала и адаптационные технологии.....	9
1.2. Адаптация персонала как фактор эффективного управления человеческими ресурсами.....	17
1.3. Методические принципы исследования системы трудовой адаптации в организации	25
2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «СПЕЦТЕХМОНТАЖ» (г. ПЕНЗА)	29
2.1. Анализ количественного и качественного состава персонала исследуемой организации	31
2.2. Особенности процесса адаптации производственного персонала	41
2.3. Особенности процесса адаптации управленческого персонала	50
3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «СПЕЦТЕХМОНТАЖ» (г. ПЕНЗА).....	57
3.1. Рекомендуемая модель системы адаптации персонала в организации	57
3.2. Особенности программы адаптации для топ-менеджмента организации.....	67
3.3. Методические подходы к расчету социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	71
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	76
ГЛОССАРИЙ	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	81
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета по оценке системы адаптации сотрудников	86

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 . Анкета по оценке системы адаптации руководителей.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Сводные результаты анкетного опроса производственного персонала.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Сводные результаты анкетного опроса управленческого персонала.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Резюме автора выпускной квалификационной работы.....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Эссе о готовности автора выпускной квалификационной работы к реальной практической деятельности	105

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике все бизнес-процессы открыты и легко могут быть доступны другим организациям и скопированы. Но разница между успешными и неуспешными компаниями заключается в том, что есть один фактор, который невозможно скопировать, а именно персонал компании.

Сотрудники без сомнения являются одним из самых ценных ресурсов компании, но без эффективного и грамотного управления данный ресурс легко теряется.

Одна из важных задач отдела персонала – адаптация сотрудников.

Об эффективности адаптации можно судить по тому, если после данного этапа компания может получить замотивированных сотрудников, которые будут работать не только исходя из личных целей, но и достигая организационные задачи. В данном случае можно сказать, что процесс адаптации построен эффективно, он управляем.

Именно на этом этапе адаптации сотрудник становится частью организации и может позитивно или негативно влиять на конкурентоспособность компании.

Актуальность данного исследования заключается в том, что на этапе адаптации начинается работа с сотрудником как с ресурсом компании и от эффективности данного этапа зависит дальнейшая результативность работы и применение сотрудником своих способностей во имя достижения общих целей организации.

Актуальность исследования для ООО «Спецтехмонтаж» заключается в том, чтобы повысить эффективность трудовой деятельности сотрудников в начале работы в компании через систему адаптации, которая на данный момент нуждается в совершенствовании.

Степень изученности проблемы. Становление теории и практики управления человеческими ресурсами во многом определяет современные подходы к работе с персоналом. Научные исследования, проводимые заслуженными учеными: К. Боумэнном, П. Друкером, Д. Кэмпбелом, Р. Мидом, Г.

Минцбергом, Т. Питерсом, Д. Тисом, Р. Уотерменом, К. Эндрюсом и другими позволили связать управление персоналом с ресурсами организации, что явилось важным шагом в осознании уникальности и специфичности человека как организационного ресурса, лежащего в основе конкурентных преимуществ конкретной организации.

Тема адаптации персонала была исследована и разработана такими отечественными авторами, как: М.В. Артамоновой¹, Т.Ю. Базаровым², Е.А. Борисовой, А.А. Брассом, Т.Н. Василюком³, Б.Л. Ереминым, П.В. Журавлевым, А.Я. Кибановым⁴, Р.П. Колосовой, М.В. Лудаником, Ю.Г. Одеговым⁵, П.В. Пугачевым, и др.

Среди трудов современных исследователей выделяются работы Н.И. Архиповой⁶, А.В. Дейнека⁷, В. Волиной⁸, Ж. Гавриловой, С. Манаева, Г. Никифорова, А. Свенцицкого, В. Спивака⁹. Современный практический опыт широко представлен в периодических изданиях и, как правило, описывает практику менеджеров по персоналу крупных западных компаний. Практическая значимость такого рода исследований бесспорна, но требует учета специфики российских компаний, особенностей внешней среды российского бизнеса, а также доказательства влияния адаптации нового персонала на организационную эффективность.

¹ Артамонова А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации // Вектор науки ТГУ. – 2013. – №2 (24). – С.229-232.

² Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Учебник и практикум. – Юрайт. – 2016. – 382 с.

³ Колосова Р.П., Артамонова М.В., Василюк Т.Н., Луданик М.В. Экономика персонала. ИНФРА-М. – 2016. – 896 с.

⁴ Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учеб. пособ. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 238с.

⁵ Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.

⁶ Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

⁷ Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 с

⁸ Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2017. – №5. – С.16.

⁹ Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб, 2014. – 145 с.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы трудовой адаптации персонала в ООО «Спецтехмонтаж».

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучены сущность, виды, этапы процесса адаптации персонала и адаптационные технологии;
- рассмотрена адаптация персонала как фактор эффективного управления человеческими ресурсами;
- разработана методика исследования системы трудовой адаптации в организации;
- проведен анализ количественного и качественного состава персонала исследуемой организации;
- проанализированы процессы адаптации производственного и управленческого персонала в ООО «Спецтехмонтаж»;
- разработана рекомендуемая модель системы (процесса) адаптации персонала в организации;
- выявлены особенности программы адаптации для топ-менеджмента организации;
- предложены методические подходы к расчету социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Спецтехмонтаж».

ООО «СпецТехМонтаж» – пензенская компания, которая занимается монтажом технологического оборудования и технологических трубопроводов на объектах безопасного хранения и уничтожения химического оружия.

Предметом исследования выступает система адаптации персонала в компании и пути её совершенствования.

Гипотеза исследования. Оптимизация системы адаптации персонала организации влияет на повышение эффективности и производительности новых сотрудников, а для управленческого персонала – на скорость принятия решений.

Методами исследования являются: анализ научной литературы по теме выпускной квалификационной работы; сбор информации с использованием разработанных анкет для сотрудников и руководителей компании.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации собранной информации как основополагающей базы для изучения системы трудовой адаптации персонала в современных организациях.

Практическая значимость исследования состоит в применении полученных рекомендаций в деятельности кадровой службы ООО «Спецтехмонтаж».

Структурно бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, глоссария и приложений.

В первой главе представлены теоретические основы адаптации персонала и методика исследования.

Вторая глава содержит результаты анализа процесса адаптации производственного и управленческого персонала в ООО «Спецтехмонтаж».

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации в компании и предложены методические подходы к расчету экономической эффективности мероприятий.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ИЗУЧЕНИЮ ПРОЦЕССОВ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1. Сущность, виды, этапы процесса адаптации персонала и адаптационные технологии

Основой любой современной организации, безусловно, являются люди, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование различных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Вклад человеческих ресурсов в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг зависит в первую очередь от того, насколько эффективно проводится работа по отбору персонала. Но даже лучшая система подбора не способна обеспечить должный результат, если не уделить достаточно внимания вопросу адаптации новых сотрудников¹⁰.

Под адаптацией понимается взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных, психологических и организационно-экономических условиях труда¹¹.

Процесс трудовой адаптации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника.

Выделяют два направления адаптации¹²:

– первичная - приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;

¹⁰ Федорова Н.В. Вопросы адаптации новых сотрудников предприятия (на основе маркетинговых исследований) // Решетневские чтения. – 2015. – №19. – С.380.

¹¹ Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – С.85.

¹² Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Учебник и практикум. – Юрайт. – 2016. – С.154.

– вторичная - приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько видов адаптации (рис. 1.1).

Психофизиологическая - адаптация сотрудника к новым психологическим и физическим условиям. В центре сути данной адаптации условия труда сотрудника, качество которых напрямую связаны с работоспособностью и настроением. При длительном негативном воздействии психофизиологических факторов, может существенно снизиться качество жизни и здоровья сотрудника, что в свою очередь повлечет за собой увеличение частоты заболеваний, травматизма и снижение общего настроения¹³.

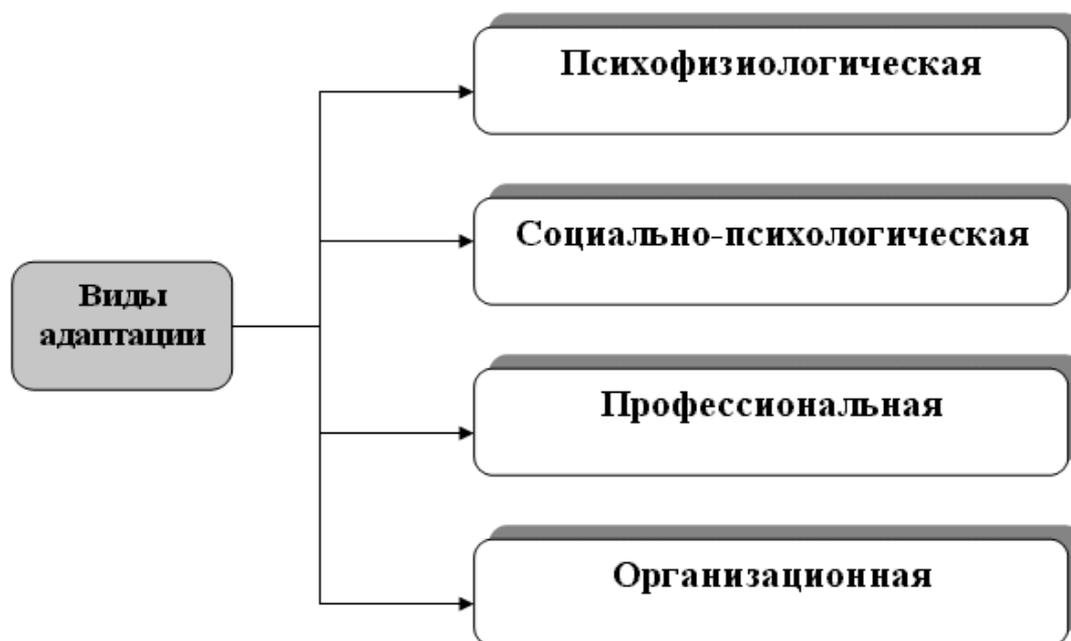


Рис. 1.1. Виды трудовой адаптации

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда:

- физические и психические нагрузки;

¹³ Ваничева А.Г., Сычева Э.В. Подбор и адаптация персонала как основа реализации успешной кадровой стратегии // Наука в цифрах. – 2016. – №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/podbor-i-adaptatsiya-personala-kak-osnova-realizatsii-uspeshnoy-kadrovoy-strategii> (дата обращения: 18.05.2018).

- уровень монотонности труда;
- санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки;
- ритм труда;
- удобство рабочего места;
- внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

Большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за отсутствия психофизиологической адаптации.

Социально-психологическая адаптация - приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе. В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями¹⁴.

В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Она может быть связана с немалыми трудностями.

Зависимость социально-психологической адаптации от трудовой мотивации проявляется по большей части в удовлетворенности трудом и ориентации на успех¹⁵.

Профессиональная адаптация - постепенное совершенствование трудовых способностей работника¹⁶:

- профессиональных навыков;
- дополнительных знаний;
- навыков сотрудничества и т.п.

¹⁴ Ваничева А.Г., Сычева Э.В. Подбор и адаптация персонала как основа реализации успешной кадровой стратегии // Наука в цифрах. – 2016. – №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/podbor-i-adaptatsiya-personala-kak-osnova-realizatsii-uspeshnoy-kadrovoy-strategii> (дата обращения: 18.05.2018).

¹⁵ Берзин Б.Ю., Зыкина Н.Е. Процессуальная мотивация и социально-психологическая адаптация личности в системе управления персоналом // Вопросы управления. – 2016. – №2 (20). – С.228.

¹⁶ Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Учебник и практикум. – Юрайт. – 2016. – С.155.

Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

Сложность профессиональной адаптации зависит от следующих факторов¹⁷:

- широты и разнообразия деятельности;
- интереса к ней;
- содержания труда;
- влияния профессиональной среды;
- индивидуально-психологических свойств личности

В период адаптации человек должен ознакомиться с новой обстановкой, чтобы легче войти в нее, а не проявлять оригинальность, инициативу, самостоятельность, привлекая к себе чрезмерное внимание.

Исследования показали, что новички чаще опытных работников увольняются с предприятий: наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полугода.

Процесс адаптации можно разделить на 4 этапа (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Этапы процесса адаптации

Этап 1. Оценка уровня подготовленности

¹⁷ Руденко А., Котлярова В. Управление персоналом. Феникс. – 2017. – С.213.

Оценка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как:

- технология деятельности;
- внешняя инфраструктура;
- персонал;
- новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ситуацию.

Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.

Этап 2. Ориентация

Это практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом¹⁸.

Программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). В обязательном порядке производятся инструктаж по технике безопасности и охране труда¹⁹.

¹⁸ Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов. Нижний Новгород. – НИМБ. – 2013. – С.103.

¹⁹ Алексеева К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда // Наука и современность. – 2014. – С. 146.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно программа ориентации включает ряд небольших мероприятий: лекции, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). В ходе проведения ориентации нового сотрудника знакомят с информацией о компании. После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим).

Этап 3. Непосредственная адаптация

Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами²⁰.

Этап 4. Функционирование

Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 года работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптации способно

²⁰ Руденко А., Котлярова В. Управление персоналом. Феникс. – 2017. – С.214.

принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

В процессе адаптации следует плавно вводить нового работника в его деятельность и исключить ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т.д. Поэтому в адаптационный период следует принимать меры к недопущению ряда моментов, приводящих к психологической дезадаптации работника²¹:

- недоумение - все позитивные представления, связанные с предприятием, рушатся;

- испуг - неизвестно, что делать и как себя вести;

- уныние - ощущение, что нет необходимости проявлять себя;

- возмущение - появляется склонность негодовать по пустякам;

- нарушение режима работы - предпринимается любое нарушение распорядка;

- пассивное принятие - подчинение любому распоряжению;

- отсутствие цели - работник осознает, что предприятие не предоставляет ему никаких возможностей для развития;

- отсутствие диалога с начальством, делающие проблемы неразрешимыми.

Прежде всего, при приеме кандидата на работу отделом управления персоналом составляется карта личностных и профессиональных характеристик, которая сопоставляется с профессиограммами. Таким образом выявляется не только психологическая совместимость работника данной специальности, но и его профессиональная пригодность.

Дальнейший анализ полученных результатов позволяет разработать комплекс рекомендаций для нового сотрудника. В карте характеристик учитываются²²:

²¹ Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учеб. пособ. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2013. – С.89.

²² Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов. Нижний Новгород. – НИМБ. – 2013. – С.104.

- способы и возможности освоения человеком новых объемов работ;
- реакция на неизбежный стресс, который является следствием перехода на новое место работы;
- способы установления сотрудником контактов и связей в новом коллективе;
- ожидания оценки результатов труда.

Следующей ступенью процесса адаптации является введение в должность, представляющее собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы и помогающих установить контакты с окружающими. Эти процедуры позволяют человеку почувствовать, что его ждали, к его приходу готовились, и избежать многих ошибок, вызванных слабым знанием на первых порах организации, ее особенностей, уменьшить психологическую боязнь провала и тем самым снизить вероятность разочарования и ухода. Введение в должность происходит с помощью специального курса ориентации, ответственность за который лежит на отделе управления персоналом. На первом этапе работнику необходимо рассказать²³:

- об истории предприятия;
- об организационной структуре;
- о философии фирмы;
- о правилах делового поведения;
- о правилах внутреннего распорядка.

Второй этап состоит в непосредственном представлении работника коллегам, осмотре подразделения, рабочего места.

На этом этапе на каждого нового сотрудника заводится бланк адаптации, который хранится в его личном деле в отделе кадров. При заполнении бланка адаптации принятый сотрудник составляет план работы, в котором указывает мероприятия, контактные лица, необходимые документы, сроки выполнения намеченных мероприятий. Первоначальный план согласуется с непосредственным руководителем. В течение двух недель новый работник

²³ Ладанов И.Д. Практический менеджмент. – М.: ДиС, 2013. – С.210.

каждые два дня встречается с руководителем и обсуждает результаты работы по плану, также он может получить ответы на волнующие его вопросы.

Завершающей ступенью работы службы управления персоналом по адаптации сотрудников является организация контроля процесса адаптации, который призван решать проблемы, возникающие у новых работников, и устранять факторы, мешающие закреплению новичка в коллективе.

По окончании адаптационного периода непосредственный руководитель пишет краткую характеристику на работника и передает бланк адаптации в отдел кадров.

Для новых сотрудников любого уровня вышеописанные этапы являются комплексом необходимых действий, предписываемых общими правилами процесса адаптации. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы.

Таким образом, адаптация – это процесс знакомства сотрудников с деятельностью организации и выработки собственного поведения в соответствии с требованиями среды, другими словами, установление взаимоотношений между работником и организацией на первом этапе совместной работы. Среди целей адаптации персонала можно отметить такие как уменьшение первоначальных издержек, снижение тревожности и неуверенности нового работника, сокращение текучести кадров, экономия времени непосредственного руководителя и коллег, формирование у нового работника чувства удовлетворенности собственной деятельностью, позитивного отношения к ней.

1.2. Адаптация персонала как фактор эффективного управления человеческими ресурсами

К менеджерам по работе с персоналом в современных организациях предъявляются высокие требования по вопросам разработки системы и технологий отбора, подбора и адаптации персонала. Установлено, что основу управления человеческими ресурсами составляет разработка перспективных

ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации²⁴.

Адаптация является одним из основных направлений работы эйчара. Это также и элемент самой корпоративной культуры.

Адаптация это взаимный процесс знакомства работника и организации, усвоение сотрудником требований и норм компании, а также изучение правил корпоративной культуры. Адаптация персонала один из главных аспектов кадрового менеджмента, но, к сожалению, не все компании уделяют достаточно вниманию адаптационному периоду²⁵.

Задачей любого предприятия на сегодняшний день является формирование и удержание квалифицированного персонала. Одним из условий этого успешного процесса является эффективная система адаптации кадров, которая позволит приспособить новичка не только к овладению специальностью, но и приобщиться к социальным нормам поведения, действующих в коллективе.

Впервые новый сотрудник сталкивается с проявлением корпоративной культуры компании при собеседовании (интервью) в службе персонала. Интервью, проведенное профессионально, по четко составленному плану, в ходе которого кандидата знакомят с письменно сформулированными служебными обязанностями, предоставляют достаточно сведений о самой компании, выслушивают заинтересованно, задают вопросы, для ответа на которые приходится думать, стимулируют подробно и грамотно рассказать о своих умениях и навыках - уже создает приятное впечатление о серьезных намерениях потенциального работодателя. У большинства кандидатов ощущения такие: «Грамотно работают, культурно и профессионально»²⁶.

Более глубоко новый сотрудник соприкасается с элементами этой культуры в первые дни работы. Прежде чем допустить новичка к работе, его знакомят с правилами этичного ведения бизнеса, стандартами обслуживания клиентов и

²⁴ Блинова М.Г. Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами // Символ науки. – 2015. – №7-1. – С.69.

²⁵ Чернышова В.С., Лымарева О.А. Коучинг как инструмент адаптации персонала // Символ науки. – 2017. – №3. – С.147.

²⁶ Уткин Э.А., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: 2015. – С.89.

нормами поведения, нормами делового этикета, установленными в компании. Как правило, они формально изложены в Положении о персонале, в различных процедурах и инструкциях. Так, например, Положение о персонале нашей компании содержит не только правила трудового распорядка, но и регламентирует практически всю трудовую деятельность сотрудника, его социальное обеспечение, вопросы развития и обучения, принципы работы с клиентами, требования к внешнему виду вплоть до одежды и прически.

Обычно в течение первой-второй недель работы сотрудник отдела обучения проводит с новичками занятия по трем базовым темам²⁷:

– Ориентация - где их знакомят с историей и структурой компании, ее традициями и культивируемыми ценностями, особенностями бизнеса. В ориентации принимают участие руководители и представители основных подразделений компании.

– Основные навыки работы с клиентами.

– Правила общения по телефону.

Корпоративная культура - это система принятых в организации единых правил и норм поведения в процессе выполнения повседневных трудовых обязанностей. В некоторых случаях ее действие распространяется и за пределы производственной сферы - при проведении общественных и социальных мероприятий в масштабах всей организации, таких как вечеринки, неформальные встречи вне стен компании²⁸.

Основные элементы подлинной корпоративной культуры - единые ценности и стандарты, которых придерживается компания в своей деятельности. Как правило, в их число входят²⁹:

– Профессионализм;

– Высокие стандарты обслуживания или производства - полная ориентация на клиента;

²⁷ Гукасьян Н.А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном / Н.А. Гукасьян. – СПб.: ВHV, 2015. – С.52.

²⁸ Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации // Концепт. – 2017. – №1. – С.2.

²⁹ Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. – Люберцы: Юрайт, 2016. – С.334.

- Методы командной работы;
- Стремление к лидерству и высокой конкурентоспособности на рынке;
- Обеспечение стабильных и безопасных условий труда;
- Опора на сотрудников и забота о них как важнейшем звене производства;
- Высокие стандарты деловой этики и культуры производства;
- Ориентация на коммерческую выгоду компании.

Корпоративная культура разрабатывается и внедряется отнюдь не из филантропических намерений. Она имеет сугубо практическую направленность и если построена грамотно и умело, то способна решать две важнейшие задачи³⁰:

– Во-первых, способствовать успешному развитию бизнеса путем завоевания рынка за счет предоставления профессиональных услуг с соблюдением высоких стандартов или создания качественной продукции; параллельно создается высокая репутация предприятия на рынке.

– Во-вторых, получить максимальную отдачу от человеческого капитала компании за счет создания благоприятного производственного микроклимата, обеспечения безопасных, комфортных, этических условий труда, его достойной оплаты, предоставления сотрудникам возможности развиваться, получать дополнительные льготы и привилегии.

В такой направленности корпоративной культуры заинтересованы обе стороны - как новичок, приходящий в компанию, так и ее руководитель или владелец.

Как правило, новички с удовольствием знакомятся с новыми для них понятиями, активно участвуют в решении групповых заданий. Эти занятия дают им полное представление о компании, ее ценностях и стандартах работы, оставляют глубокий след в восприятии производственной культуры работодателя. Некоторые из них открывают для себя совершенно новую сторону

³⁰ Ладанов И.Д. Практический менеджмент. – М.: ДиС, 2013. – С.216.

взаимоотношений работника и работодателя: отношения построенные на высоком профессионализме и деловой этике. Но адаптация – процесс индивидуальный³¹.

Существенные различия в адаптационных программах касаются, в первую очередь, объема и содержания предоставляемой новому работнику информации, а также необходимости ознакомления с рабочей документацией. Различия могут касаться и участников самого процесса. Для рабочего наставником может быть коллега по подразделению или линейный руководитель. В адаптации менеджера среднего звена необходимо активное участие сотрудников службы управления персоналом и руководителей более высокого уровня.

На предприятии определены адаптационные программы для следующих работников³²:

- сотрудники рабочих профессий;
- менеджеры среднего звена;
- менеджеры высшего звена.

Такое разделение позволяет учитывать психологические особенности каждой группы работников и обращать внимание на наиболее значимые вопросы для каждой группы специалистов.

Остановимся на отдельных видах адаптационных программ более подробно.

1) Адаптация рабочих.

Адаптационный период рабочих самый продолжительный по времени и совпадает с периодом испытательного срока (3 мес.), т.к. процесс освоения и приспособления рабочего к новому коллективу, новым производственным условиям и характеру деятельности включает две взаимосвязанные и взаимообусловленные стороны: профессиональную и социально-психологическую.

³¹ Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. М.: Проспект, 2015. – С.152.

³² Хачатрян А.А., Савина С.А. Механизмы развития и адаптации персонала в международном бизнесе // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – №3 (22). – С.81.

Профессиональная адаптация выражается в овладении рабочим специальностью, профессиональными навыками, в появлении чувства удовлетворенности данным видом деятельности.

Социально-психологическая адаптация – это это приспособление к коллективу, принятие на себя определенной социальной роли, освоение правил и традиций, стилю управления. Главная конечная цель данной адаптации – это полное принятие коллективом нового сотрудника, установка профессиональных контактов³³.

Адаптация рабочего начинается с того, что после оценки его опыта и знаний, составления карты личностных и профессиональных характеристик для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, прикрепляют наставника – сотрудника, имеющего возможность оказать реальную поддержку и помощь, работающего, как правило, в одном подразделении с новичком.

Нового человека коллегам представляет руководитель того подразделения, где будет работать принятый работник, или сотрудник службы управления персоналом. Лучше, если первое задание для новичка будет таким, с которым он справится наверняка, что поможет ему почувствовать уверенность в своих силах, получить удовлетворение от работы.

2) Адаптация менеджеров среднего звена.

В процесс адаптации менеджеров среднего звена включается этап ознакомления с соответствующей документацией.

Принятому работнику предоставляются следующие печатные документы:

- краткое описание структуры предприятия;
- схема организационной структуры предприятия;
- план цехов, подразделений предприятия;
- список служебных телефонов;
- «философия фирмы»;

³³ Ваничева А.Г., Сычева Э.В. Подбор и адаптация персонала как основа реализации успешной кадровой стратегии // Наука в цифрах. – 2016. – №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/podbor-i-adaptatsiya-personala-kak-osnova-realizatsii-uspeshnoy-kadrovoy-strategii> (дата обращения: 18.05.2018).

- обязательство о неразглашении коммерческой тайны;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- бланк адаптации.

Представление другим сотрудникам, ознакомление с рабочим процессом происходит при обязательном участии сотрудника службы управления персоналом. Оптимальным способом подачи ознакомительного материала признано проведение специализированных семинаров по направлениям. Для скорейшей адаптации менеджеров среднего звена, задействованных в производственном процессе, предприятие организует обучение технологии производства мебели, продакт-тренинги. Для менеджеров по продажам проводится дополнительное специальное обучение.

Руководителю организации следует заранее спланировать введение в должность или по крайней мере подумать о том, что будет происходить до того, как новичок появится на работе. Хорошо подготовленное введение в должность станет свидетельством заботы о людях и принесет пользу организации. Представление новичка «старожилам» организации будет с признательностью воспринято обеими сторонами. Новые сотрудники хотят почувствовать свою принадлежность к организации, успешно исполнять свою роль и не подводить коллег и потребителей продукции или услуг³⁴.

Внимание к процессу адаптации менеджеров повышается, т.к. эта позиция требует мобильного выполнения значительного количества разнообразных, достаточно сложных функций. Если человек плохо ориентируется в тонкостях своих разносторонних обязанностей, от этого страдает рабочий процесс, а сам он разочаровывается в новой работе раньше, чем сумеет осознать, что при соответствующей подготовке и помощи может справиться с трудностями. В связи с этим адаптационные мероприятия должны выполнять еще и функцию удержания, закрепления нового работника на предприятии. Этому способствует

³⁴ Карасёв М.А. Адаптация персонала как элемент системы управления организацией // Дискуссия. – 2015. – №8 (60). – С.26.

расширение сроков адаптационного периода, когда работа менеджера подкрепляется контролем руководителя более высокого звена.

3) Адаптация руководителей.

Процесс адаптации менеджеров высшего звена начинается с того, что принятому руководителю вручаются печатные документы (перечень их такой же, как и для менеджеров среднего звена).

Далее руководитель вводится в должность – генеральный директор или директор по персоналу представляет нового сотрудника. Происходит осмотр подразделения, знакомство с сотрудниками и ознакомление с предприятием в целом. Служба управления персоналом стремится помочь новому руководителю влиться в коллектив, предоставляя необходимую информацию о традициях организации, потенциале каждого сотрудника, об особенностях работы.

Даже если с профессиональной стороны руководитель соответствует занимаемой должности, в процессе социально-психологической адаптации, как показывает практика, наиболее часто приходится сталкиваться с проблемами, которые заключаются в следующем:

1. С подчиненными поначалу не всегда можно найти общий язык вследствие их настороженности. Коллектив не знает, чего можно ожидать от нового руководителя, т.к. в начале работы человек, как правило, демонстрирует свои положительные стороны и тщательно скрывает отрицательные, и должно пройти достаточно времени, прежде чем коллективу удастся составить правильное мнение о руководителе.

2. Существует опасность несоответствия уровня руководителя уровню подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, подчиненные не смогут адекватно воспринимать его требования или распоряжения, основанные, например, на нестандартном подходе, и руководитель окажется в положении генерала без войска. Если происходит наоборот, то коллектив оказывается «стадом без пастуха» – этот вариант может привести к эмоциональной напряженности, особенно в случае, когда принятие коллективом

нового руководителя связано с сопоставлением его с предшественником и отсутствием эмоциональной связи с ним.

Грамотно и аккуратно проводимая программа адаптации способна не только сократить количество временных и финансовых затрат организации, увеличить ценность рабочего места, но и положительно влиять на поддержание командного духа, создавая тем самым предпосылки для успешной системы наставничества, обучения персонала и повышения квалификации, т. е. деятельности компании в целом. Самое главное, система адаптации обеспечивает обратную связь с работниками³⁵.

Таким образом, использование комплекса профессиональной и психологической адаптации нового специалиста оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока и поиск новых и новых кандидатов на освободившуюся вакансию.

1.3. Методические принципы исследования системы трудовой адаптации в организации

В рамках данной работы мы будем рассматривать адаптацию персонала как процесс, который позволяет выстроить четкую и логичную последовательность действий субъекта управления, направленных на приспособление персонала к организации³⁶.

Исследование в бакалаврской работе состоит из трех этапов:

1 этап: теоретическое исследование проблемы на основе анализа научной и периодической литературы по теме исследования.

2 этап: анализ состава персонала ООО «Спецтехмонтаж» на основе данных организации.

3 этап: анализ процесса адаптации производственного и управленческого персонала в ООО «Спецтехмонтаж» на основе анкетирования.

³⁵ Ежукова И. Ф. Трудовая адаптация сотрудников // Концепт. – 2017. – №1. – С.11.

³⁶ Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. – 2015. – №3. – С.79.

В работе использовался такой метод исследования как анкетирование.

Анкетирование – это письменный опрос. Анкетирование – наиболее распространенный вид опроса, в котором общение исследователя и респондента опосредовано текстом анкеты. Анкета – это объединенная одним исследовательским замыслом система вопросов, направленных на выявление количественно-качественных характеристик объекта и предмета исследования³⁷.

Основным инструментом данного исследования является анкета. Анкета - методическое средство для получения первичной социологической и социально-психологической информации, оформляемое в виде набора вопросов, логически связанных с центральной задачей исследования.

Анкета является основным инструментом опроса и представляет собой социологический документ, содержащий структурно-организованный набор вопросов, каждый из которых связан с задачами проводимого исследования. Эта связь выражается в необходимости получения информации, отражающей характеристики изучаемого объекта³⁸.

Для составления анкеты в данном маркетинговом исследовании использовано несколько типов вопросов:

- открытые вопросы;
- закрытые вопросы;
- многовариантные вопросы;
- альтернативные вопросы;
- шкальные вопросы.

Рассмотрим эти типы вопросов по отдельности.

Открытый вопрос – это такой тип, при котором отвечающий может ответить на него в свободной форме, и не ограничен жесткими рамками формулировки. Открытый тип вопроса предполагает в качестве ответа развёрнутое и свободное повествование³⁹.

³⁷ Колосова Р.П., Артамонова М.В., Василюк Т.Н., Луданик М.В. Экономика персонала. ИНФРА-М. – 2016. – С.74.

³⁸ Зарубина Н.Н. Экономическая социология 3-е изд.: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.Н. Зарубина. – Люберцы: Юрайт, 2016. – С.123.

³⁹ Колосова Р.П., Артамонова М.В., Василюк Т.Н., Луданик М.В. Экономика персонала. ИНФРА-М. – 2016. – С.75.

Закрытый тип вопросов подразумевает существование некоторого набора ответов, количество которых ограничено каким-либо фактором. К ним относятся все нижеперечисленные типы вопросов.

Многовариантные вопросы – те, в ответ на которые респонденту предлагается выбрать один из предложенных вариантов.

Частным случаем многовариантных вопросов являются альтернативные вопросы, ответ на которые имеет только два варианта (да – нет, мужчина – женщина) и т.д. Впрочем, часто добавляется ещё и нейтральный вариант типа «не знаю», «не определился» и т.д.

Шкальный вопрос – способ формулировки вопроса в анкете, при котором респонденту предлагается выразить свое отношение, используя определенную шкалу. В работе используется две анкеты: для исследования процесса адаптации производственного персонала и для исследования процесса адаптации управленческого персонала.

Каждая анкета состоит из трех блоков.

1. Оценка системы управления персоналом
2. Оценка системы адаптации персонала сотрудников
3. Личные данные

Для опроса были выбраны все руководители предприятия – 5 человек и 140 сотрудников, которые на момент опроса находились на предприятии.

В заключение теоретического исследования можно сделать следующие выводы:

1) Адаптация – это процесс знакомства сотрудников с деятельностью организации и выработки собственного поведения в соответствии с требованиями среды, другими словами, установление взаимоотношений между работником и организацией на первом этапе совместной работы. Среди целей адаптации персонала можно отметить такие как уменьшение первоначальных издержек, снижение тревожности и неуверенности нового работника, сокращение текучести кадров, экономия времени непосредственного руководителя и коллег,

формирование у нового работника чувства удовлетворенности собственной деятельностью, позитивного отношения к ней.

2) Использование комплекса профессиональной и психологической адаптации нового специалиста оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока и поиск новых и новых кандидатов на освободившуюся вакансию.

3) Основным методом исследования эффективности системы адаптации персонала в ООО «Спецтехмонтаж», будет анкетирование, в котором примут участие 140 сотрудников организации и 5 руководителей.

Целью проведенного исследования является разработка предложений по совершенствованию системы трудовой адаптации персонала в организации на примере ООО «Спецтехмонтаж».

2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «СПЕЦТЕХМОНТАЖ» (г. ПЕНЗА)

ООО «СпецТехМонтаж» г. Пенза занимается монтажом технологического оборудования и технологических трубопроводов на объектах безопасного хранения и уничтожения химического оружия.

Общество с ограниченной ответственностью «СпецТехМонтаж» г. Пенза было создано в августе 2008 года, цель которого монтаж технологического оборудования и технологических трубопроводов на объектах безопасного хранения и уничтожения химического оружия. Менее чем за год предприятие крепко встало на ноги и прочно заняло свои позиции в работе по выполнению Федеральной целевой программы «Уничтожение запасов химического оружия в Российской Федерации». Деятельность предприятия осуществляется в соответствии со свидетельством о допуске к определенным видам работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства, выданным Саморегулируемой организацией Союза «Межрегиональное объединение организаций специального строительства», г.Москва. На предприятии разработан и применяется процессный подход к контролю всего жизненного цикла строительно-монтажных, пусконаладочных работ, строительству зданий и сооружений, выполнению функций генерального подрядчика, что подтверждается сертификатом соответствия системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ИСО 9001:2008).

В пакет разрешительной документации также входят: лицензия Министерства промышленности и торговли Российской Федерации на осуществление деятельности по хранению и уничтожению химического оружия и лицензия на осуществление работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну.

Технология сварочного производства и сварочное оборудование аттестованы и имеют свидетельство национального агентства контроля и сварки.

Предприятие оснащено строительной спецтехникой, транспортом, оборудованием, инструментом, материалами. Современные офисы оборудованы профессиональным оборудованием, оргтехникой, все рабочие процессы сопровождаются компьютерным обеспечением.

Структура предприятия представляет собой четко отлаженную схему инженерных и вспомогательных служб обеспечивающих слаженную и бесперебойную работу монтажно-строительных участков. Их на предприятии создано 7.

Особое богатство и гордость ООО «СпецТехМонтаж» - это люди!

Надежный сплав многолетнего опыта руководящего состава, мастеров, специалистов, рабочих с большим стажем работы и энергии молодых - вот основа ООО «СпецТехМонтаж».

Численность персонала предприятия составляет более 150 человек. Средний возраст работников 42 года. Более 70% специалистов имеют высшее профессиональное образование и опыт работы по специальности свыше пяти лет. Весь персонал аттестован в области охраны труда, промышленной безопасности, электробезопасности, пожарно-технического минимума, экологической безопасности.

За сотрудничество в области химического разоружения руководство и коллектив ООО «СпецТехМонтаж» неоднократно награждались медалями и нагрудными знаками различных степеней, почетными грамотами и ценными подарками.

ООО «СпецТехМонтаж» принимало участие в монтаже уникального нестандартизированного и типового оборудования на промышленных объектах по уничтожению химического оружия в п. Леонидовка Пензенской области, пос. Марадыковский, Кировской области, г. Почеп, Брянской области, г. Щучье, Курганской области.

Предприятие осуществляет свою деятельность на химических предприятиях нашей страны, в г. Дзержинский, Московской области, г. Новомосковск, Тульской

области. Проводило работы по реконструкции корпуса микроэлектроники, ПО «СТАРТ», г. Заречный, Пензенской области.

С 2011 года и по настоящее время одним из основных является объект БХ и УХО в п. Кизнер, Удмуртская Республика.

Предприятие производит монтаж металлоконструкций любой сложности, подъемно-транспортного и электротехнического оборудования, защиту строительных конструкций, трубопроводов и оборудования, футеровку промышленных дымовых и выбросных труб, печного оборудования и газоходов, монтаж внутренних и наружных инженерных систем, общестроительные работы. На ряду с субподрядными работами выступает генеральным подрядчиком, содержит на объектах аварийно-восстановительные бригады.

2.1. Анализ количественного и качественного состава персонала исследуемой организации

Прежде чем рассматривать структуру и состав персонала, необходимо проанализировать организационную структуру организации.

Главной задачей организационной структуры ООО «Спецтехмонтаж» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Для эффективной работы руководство должно распределить среди сотрудников все те задачи, которые необходимы для достижения цели предприятия.

Но если существующие задачи не будут делегированы, значит, руководитель должен будет выполнять их сам.

Схема организационной структуры управления «Спецтехмонтаж» представлена на рисунке 2.1.

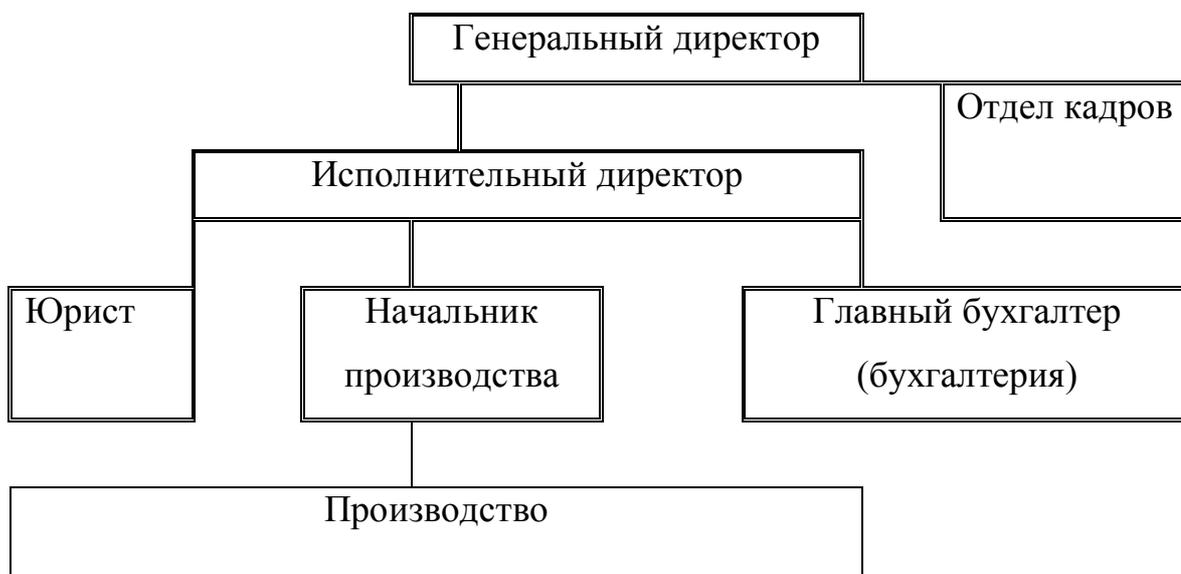


Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «Спецтехмонтаж»

Организационная структура управления является линейно-функциональной. Сущность этой структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться не только одним доминантным лицом – руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем, но и линейными руководителями.

Из рисунка видно, что предприятие осуществляет свою деятельность по схеме простой линейной организации, в которой распределение полномочий идет сверху вниз. По мере того как возрастает ответственность работников верхних уровней, появляется необходимость увеличить полномочия конкретных сотрудников в определенном звене более низкого уровня управления, закрепив за ними только консультативные функции.

Возглавляет общество генеральный директор, назначенный собранием учредителей и осуществляющий свою деятельность на основании Устава предприятия, в его подчинении имеется заместитель (исполнительный директор). В ходе выполнения своих должностных обязанностей руководитель ООО «Спецтехмонтаж» решает проблемы развития предприятия, а именно:

- определяет кадровую политику;
- анализирует, прогнозирует и соответственно разрабатывает стратегию развития общества, в том числе и в области финансов;
- осуществляет кредитную политику, т.е. решает вопросы по привлечению и размещению кредитных средств;
- принимает экономически обоснованные управленческие решения по развитию общества, реализации продукции и текущим расходам.

Сотрудники выполняют определенные функции и обязанности, возложенные на них в соответствии с:

- правилами внутреннего трудового распорядка;
- должностными инструкциями.

ООО «Спецтехмонтаж» состоит из четырех отделов, таких как: юридический отдел, отдел кадров, бухгалтерии и производства.

Юридический отдел является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется исполнительному директору, а исполнительный директор в свою очередь - генеральному директору. Задачами отдела являются обеспечение соблюдения законности в деятельности предприятия, защита его правовых интересов, российского законодательства. Отдел состоит из одного юриста.

Отдел кадров подчиняется непосредственно генеральному директору. Задачами отдела являются: организация работы по обеспечению подбора, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов, участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним; организация системы учета кадров, анализ текучести кадров.

На предприятии бухгалтерский учет осуществляется специальным подразделением – бухгалтерией. Организацию и ведение бухгалтерского учета на предприятии осуществляет бухгалтерия, являющаяся структурным подразделением.

Структура бухгалтерской службы на предприятии формируется в соответствии с объемами учётной работы и утверждается приказом генерального директора. Группы по учету организованы по предметно-функциональному признаку с распределением обязанностей между исполнителями по функциональному признаку.

Производство подчиняется начальнику производства, а тот в свою очередь подчиняется исполнительному директору. В состав отдела входят такие группы специалистов как: слесари и монтажники. Все они находятся в подчинении начальника производства, который распределяет обязанности между сотрудниками отдела и утверждает их должностные инструкции.

Комплектование штатов - ключевой элемент работы организации любой формы собственности. При правильном и четком его планировании учреждение получает надежное, слаженное функционирование и эффективное использование основных и вспомогательных ресурсов⁴⁰.

Состав персонала на предприятии находится в движении: одни работники увольняются, другие – поступают на работу. Движение происходит и внутри предприятия.

Большинство работников – мужчины (88,78 %), что является характерным для такого рода предприятия. Женщины в основном работают в аппарате управления и обслуживании основного производства (АХЧ).

Состав персонала по возрастным категориям представлен на рисунке 2.2.

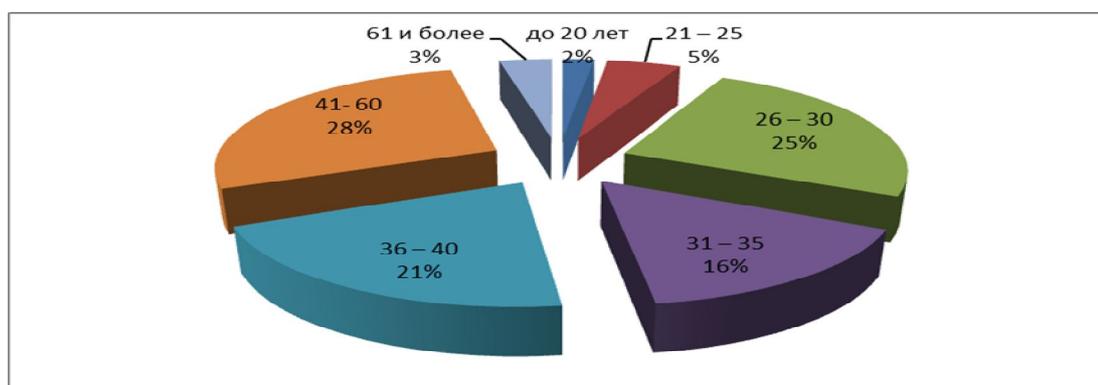


Рис. 2.2. Возрастной состав персонала ООО «Спецтехмонтаж»

⁴⁰ Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – №1 (12). – С.70-79

Большую часть составляет персонал от 41 до 60 лет. Это сотрудники, которые работают на предприятии много лет. 25% составляют сотрудники от 26 до 30 лет, которые пришли работать молодыми специалистами и остались. Менее всего занимают работники до 20 лет и пенсионного возраста – 2% и 3% соответственно.

Состав персонала по уровню образования приведен в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Состав персонала по уровню образования ООО «Спецтехмонтаж»

Образование	Численность (чел)	Удельный вес (%)
Высшее	58	38%
Неоконченное высшее	11	7%
Средне-специальное	77	51%
Общее среднее	6	4%
ВСЕГО	152	100%

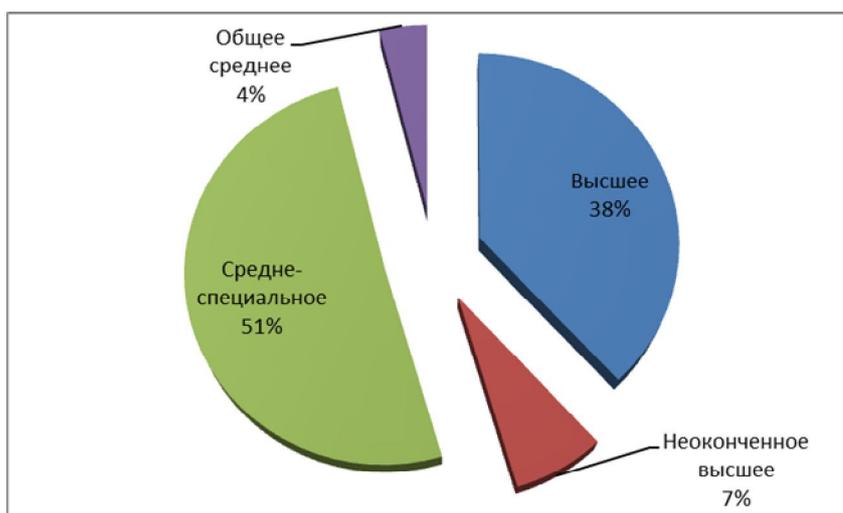


Рис. 2.3. Состав персонала по уровню образования в ООО «Спецтехмонтаж» в 2017 г.

Большая часть сотрудников имеет среднее-специальное образование – 51%. Это обусловлено тем, что большая часть сотрудников – это рабочий персонал. А рабочие специальности в основном получают в средне-специальных профессиональных учебных заведениях. 38% имеет высшее образование, 7% имеют неоконченное высшее или учатся в настоящий момент и 4% имеет среднее образование.

Большая часть сотрудников имеет опыт работы более 21 года (рисунок 2.4).

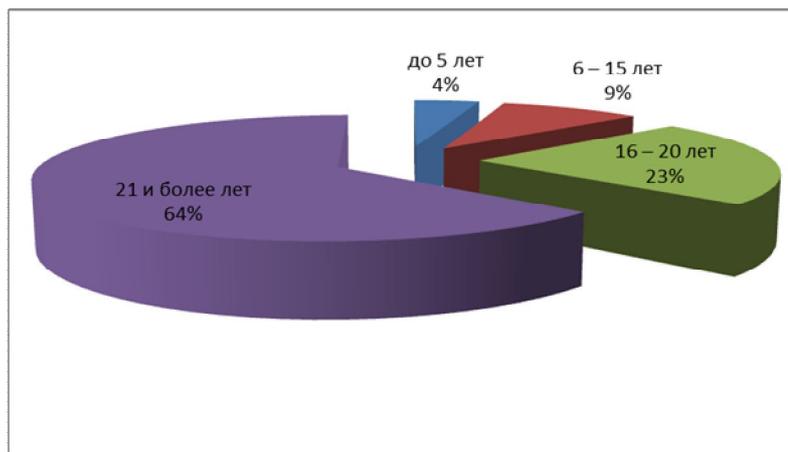


Рис. 2.4. Опыт работы сотрудников

В таблице 2. отражена штатная структура персонала по состоянию на 1 января 2018 года.

Таблица 2.2

Штатная структура персонала ООО «Спецтехмонтаж»

Наименование групп работников	Численность (чел)	Удельный вес (%)
Руководители	5	3%
Специалисты	7	5%
Рабочие	140	92%
ВСЕГО	152	100%

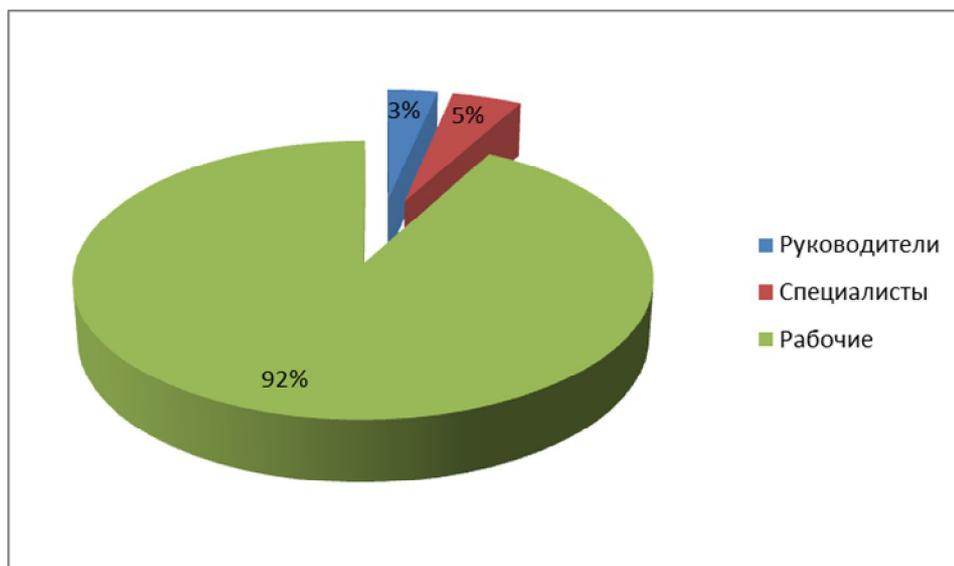


Рис. 2.5. Штатная структура ООО «Спецтехмонтаж»

Из таблицы видно, что наибольший удельный вес занимают рабочие. А удельный вес руководящих работников составляет всего 3 %.

На предприятии большое внимание уделяют оценке движения кадров. Выделяют следующие виды движения:

- 1) Механическое - оно может протекать внутри предприятия, выражается в смене рабочего места. Может протекать за пределами предприятия (увольнение);
- 2) Квалификационное - карьерный рост (рост по должности);
- 3) Движение, обусловленное демографическими факторами - уход на пенсию, декретный отпуск, призыв на службу в армию, смерть.

Для оценки механического движения кадров используются следующие показатели:

- коэффициент оборота по приему;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент текучести.

Коэффициент оборота по приему рассчитывается как:

$$K_{об.пр} = \frac{Ч_{прин}}{Ч_{ср.спис}} * 100\%$$

$K_{об.пр}$ - коэффициент оборота по приему;

$Ч_{прин}$ - число принятых за период, чел.;

$Ч_{\text{ср.спис.}}$ - среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается как:

$$K_{\text{об.выб}} = Ч_{\text{увол.}} / Ч_{\text{ср.спис.}} * 100\%$$

$K_{\text{об.выб}}$ - коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_{\text{увол.}}$ - число уволенных за период, чел.;

$Ч_{\text{ср.спис.}}$ - среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент текучести рассчитывается как:

$$K_{\text{текуч.}} = (Ч_{\text{ув.с.ж.}} + Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}) / Ч_{\text{ср.спис.}}$$

$K_{\text{текуч.}}$ - коэффициент текучести;

$Ч_{\text{ув.с.ж.}}$ - число уволенных по собственному желанию, чел.;

$Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}$ - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

$Ч_{\text{ср.спис.}}$ - среднесписочная численность за период, чел.

Важно определить точные причины текучести, которая служит показателем неблагополучия на предприятии. На основе социологических исследований выявлено, что допустимый коэффициент текучести 5-7%, если меньше, то происходит старение персонала, если коэффициент больше, то происходит снижение производительности труда.

Проанализируем движение персонала в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ движения персонала ООО «Спецтехмонтаж»

Наименование показателя	2014	2015	2016	2017	Изменение 2015 к 2014, %	Изменение 2016 к 2015, %	Изменение 2017 к 2016, %
Среднесписочная численность	151	148	150	152	98%	101%	101%
Принято	8	7	7	5	88%	100%	71%
Выбыло в том	11	5	5	2	45%	100%	40%

числе:							
На учебу	-	-	1	-	0%	100%	-100%
В вооруженные силы	1	-	-	-	-100%	0%	0%
На пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	5	3	2	1	60%	67%	50%
По собственному желанию	4	2	2	1	50%	100%	50%
За нарушение трудовой дисциплины	1	0	0	0	-100%	0%	0%
Коэффициенты:							
По приему	0,053	0,047	0,047	0,033	89%	99%	70%
По выбытию	0,073	0,034	0,033	0,013	46%	99%	39%
Коэффициент текучести	0,033	0,014	0,013	0,007	41%	99%	49%

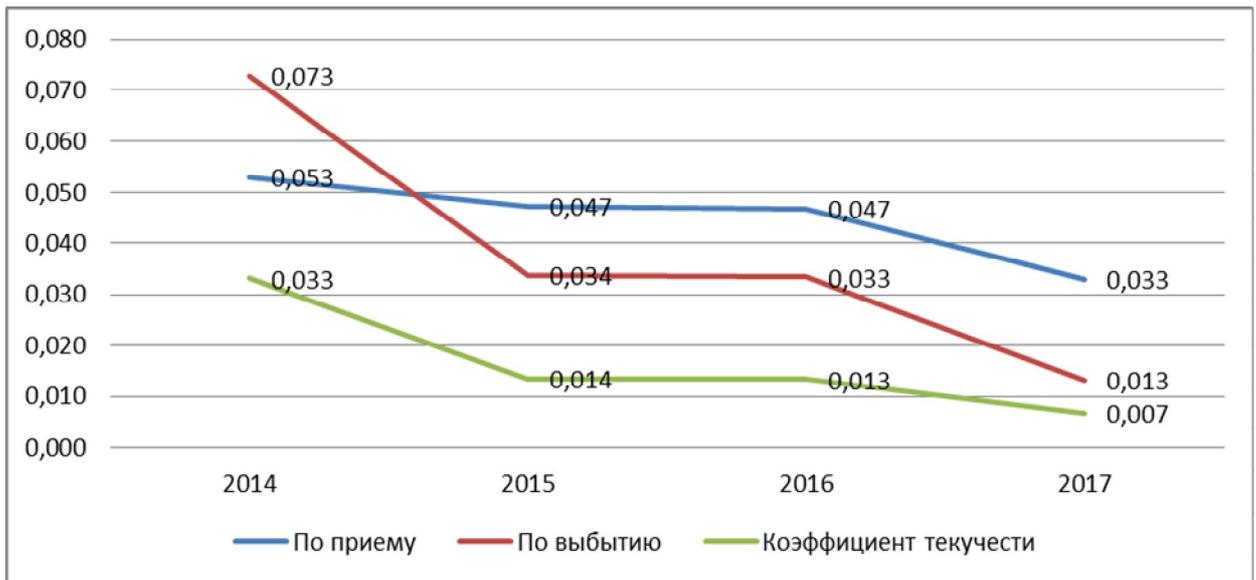


Рис. 2.6. Динамика коэффициентов по приему, выбытию и текучести в ООО «Спецтехмонтаж»

Из данных таблицы видно, что на анализируемом предприятии коэффициент текучести рабочей силы в 2017 меньше, чем в предыдущих годах. Это означает, что ситуация на предприятии стабильна, сотрудников все устраивает. В процессе анализа необходимо тщательно изучить причины, вызвавшие увольнения и нарушения трудовой дисциплины и разработать мероприятия по их оптимизации.

Текучесть кадров - является основной и существенной проблемой любой современной компании. Большой показатель текучести кадров не позволяет сложиться устойчивому и гармоничному коллективу, следовательно, корпоративный дух фирмы будет на низком уровне, а это в свою очередь будет влиять на эффективность выполнения задач, конкурентоспособность, стабильность организации⁴¹.

Таким образом, можно сказать, что работники предприятия редко увольняются, но в структуре выбывших работников велик процент уволенных за нарушение трудовой дисциплины. Тщательному изучению должно подвергнуться

⁴¹ Всяких Ю.В., Товстошкур А.Ю. Проблема текучести кадров и ее профилактика // Символ науки. – 2016. – №12-1. – С.64.

выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины, так как это связано с нерешенными социальными проблемами и в первую очередь, с таким социальным злом, как пьянство, хищение и т. п.

2.2. Особенности процесса адаптации производственного персонала

Целью системы управления адаптацией работников в ООО

«Спецтехмонтаж» является обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы.

Основными задачами адаптации являются:

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

– закрепление вновь принятых работников в ООО «Спецтехмонтаж», повышение их мотивации;

– сокращение текучести персонала;

– экономия времени непосредственного руководителя и коллег;

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

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

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

Общее руководство адаптацией вновь принятых сотрудников осуществляет заместитель директора по персоналу и организационному развитию.

Организационные вопросы решают специалисты отдела по работе с персоналом и линейный персонал подразделений (начальники цехов, отделов, мастера).

Процесс адаптации вновь принятых сотрудников проходит в 3 этапа:

1 этап - подготовительный или этап профессиональной ориентации и отбора кандидатов на работу.

2 этап - этап профессиональной адаптации.

3 этап - этап профессионального саморазвития новых сотрудников в коллективе.

Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обуславливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала.

С целью решения поставленных задач было решено провести анализ программы адаптации персонала на ООО «Спецтехмонтаж» на соответствие ее основным требованиям по составлению данной программы.

В целом сотрудники оценивают социально-психологический климат в компании положительно (рис.2.7).

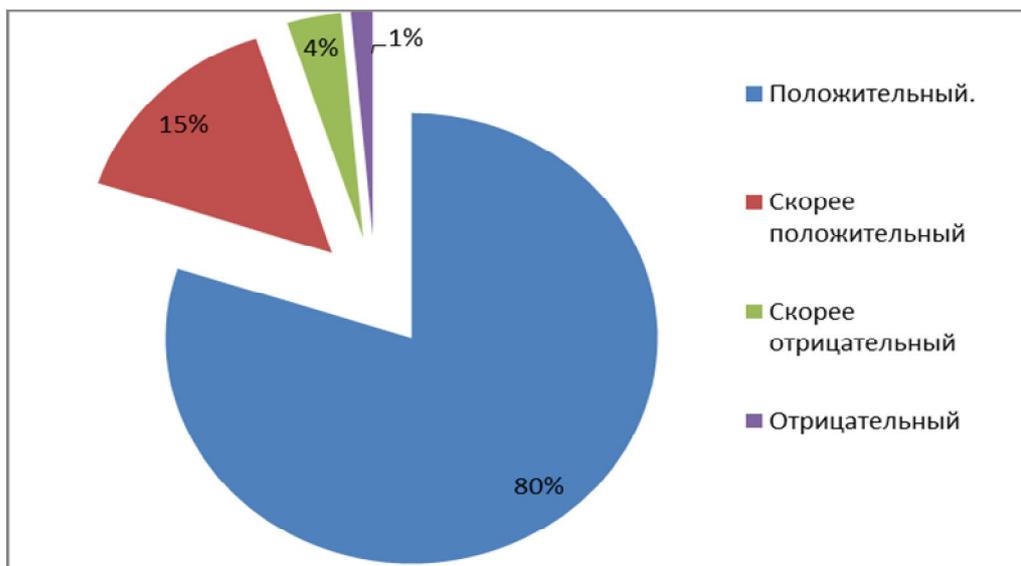


Рис. 2.7. Оценка социально-психологического климата в организации

Это значит, что сотрудникам комфортно находится на рабочем месте и они не тратят время на конфликты.

89% сотрудников удовлетворены условиями труда (рис. 2.8)

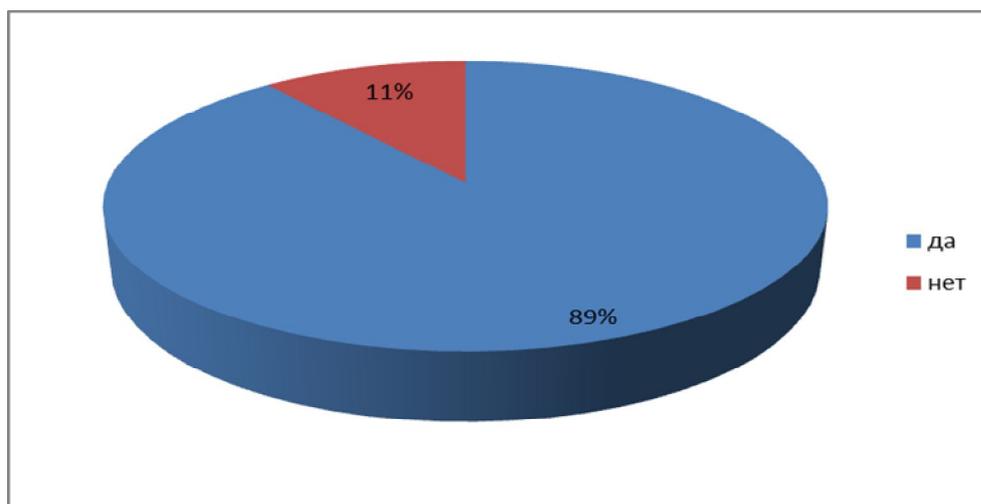


Рис.2.8. Удовлетворенность условиями труда

Большинство сотрудников считает, что со стороны руководства успешно предпринимаются действия по мотивации труда (рисунок 2.9).

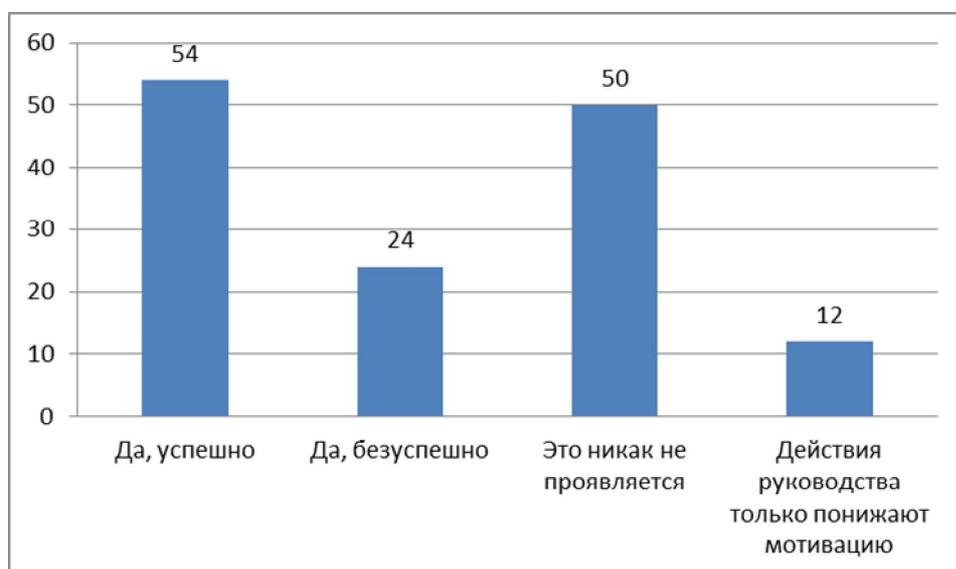


Рис. 2.9. Действия руководства по повышению мотивации

Но также 50 сотрудников считает, что в действиях руководителей нет ничего мотивирующего, а 12 сотрудников сказали, что руководители только снижают мотивацию.

По мнению сотрудников оформление на работу проходит быстро (рисунок 2.10).

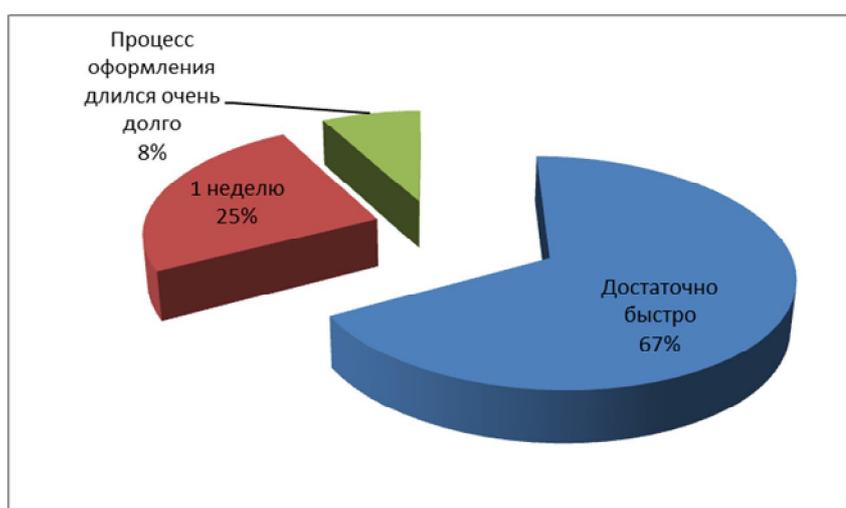


Рис. 2.10. Процесс оформления сотрудников

Но 8% сотрудников считает, что процесс очень затянут.

Подавляющая часть сотрудников ответила, что на работу персонал принимают редко. Это подтверждается и показателями текучести кадров.

Большая часть сотрудников ответила, что полностью адаптировалась в коллективе, но в новой работе часто мешает неорганизованности отдела персонала. Например, когда новых сотрудников отправляют в командировки на объекты, то документы готовятся довольно долго.

Большая часть сотрудников (90%) считает, что на предприятии существует система адаптации, но при этом в роли наставника большинство было не так много раз (рисунок 2.11).

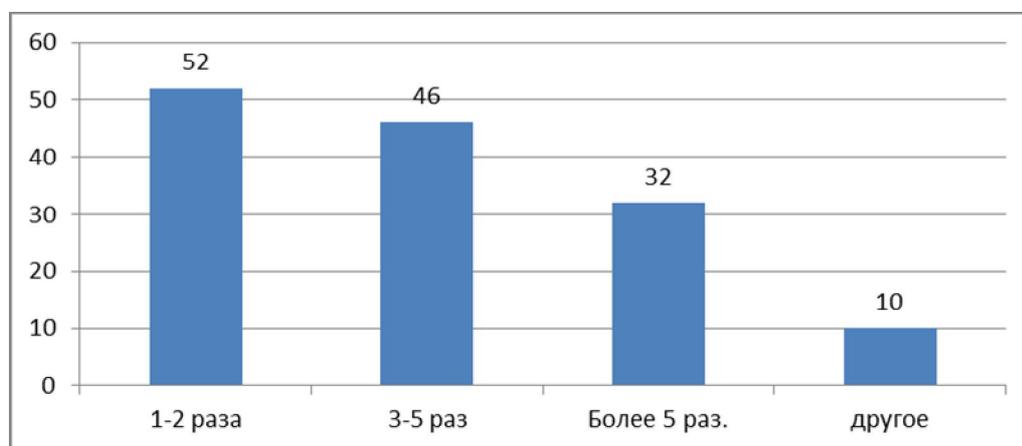


Рис. 2.11. Количество раз, когда сотрудник был в роли наставника

Отчасти это объясняется тем, что на предприятии небольшой прием новых сотрудников.

82% ответили, что за систему адаптации отвечает начальник отдела кадров.

32% сотрудников считают что их адаптация прошла не успешно и на должном уровне не проводится.

Самым сложным и непонятным для сотрудников в первые дни работы были следующие факторы (рисунок 2.12).

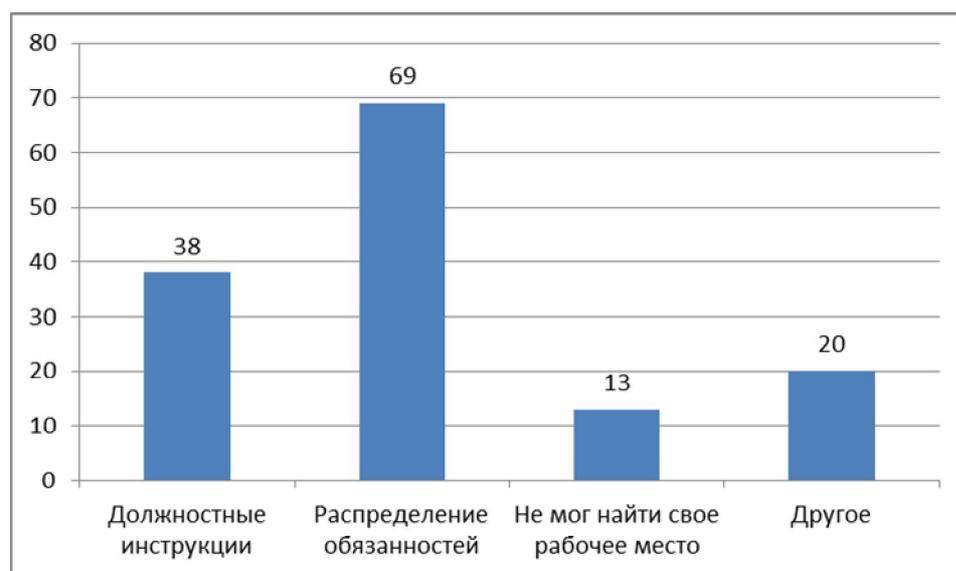


Рис. 2.12. Негативные факторы в первые дни работы

Большая часть работников ответила, что сложности возникали с распределением обязанностей. Это объясняется тем, что на производстве не сразу допускают до выполнения прямых должностных обязанностей. К примеру, если это сварщик, то в первое время он будет только ознакомливаться с материалами и стандартами работы, которые присущи данной области работы. Поскольку сфера деятельности предприятия очень узкая, то таких специалистов можно только обучить, поскольку каждый элемент работы очень специфичен.

Большая часть сотрудников ответили, что в период адаптации им не был назначен наставник, а со своим непосредственным руководителем большинство сотрудников пообщались лишь на второй или третий день.

Оснащение рабочего места сотрудники оценили следующим образом (рисунок 2.13).

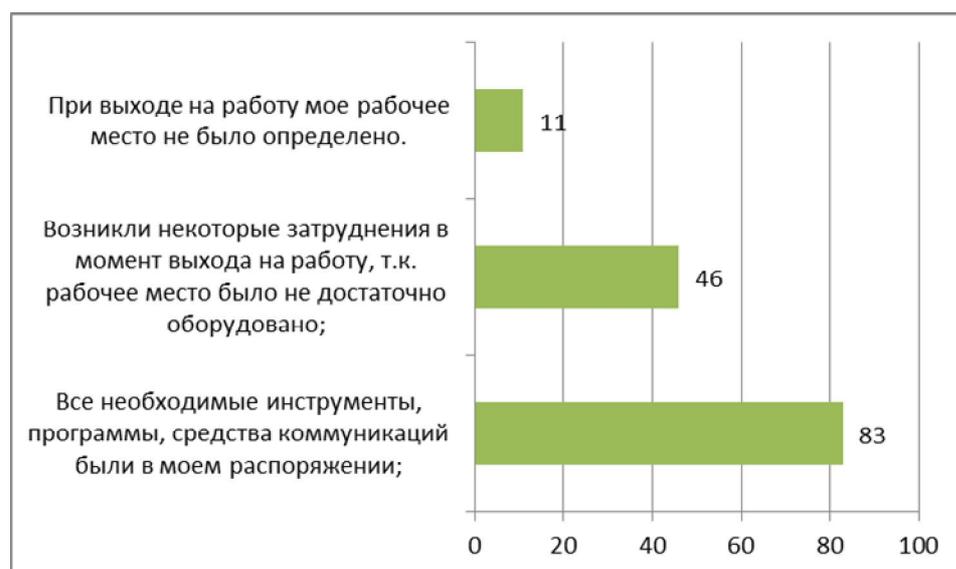


Рис. 2.13. Оснащение рабочего места

Таким образом, большинство сотрудников были сразу обеспечены всем необходимым, но 40% сотрудников имели проблемы с оснащением рабочего места, что негативно влияет на адаптацию.

Перед большинством сотрудников (63%) на период испытательного срока были поставлены четкие задачи.

Интересно ответили сотрудники на вопрос о том, в какой период своей деятельности они почувствовали, что овладели профессиональными навыками (рисунок 2.14).

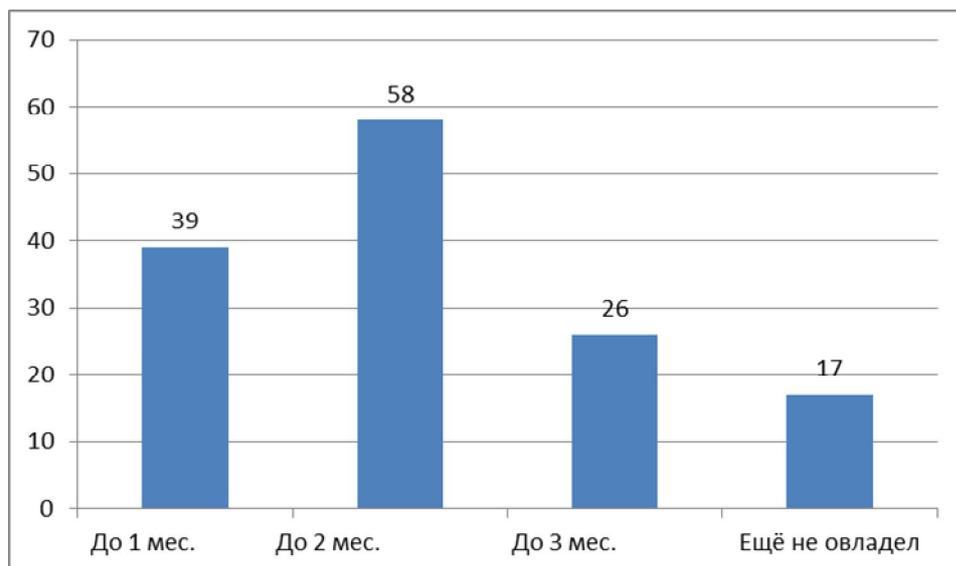


Рис. 2.14. Освоение сотрудниками профессиональных навыков

Большинству сотрудников понадобилось до 2 месяцев, чтобы освоить профессиональные навыки. Это довольно много, учитывая, что большинство сотрудников уже имеет опыт работы.

На рисунке 2.15 представлена частота обсуждения результатов работы сотрудников с наставником или руководителем.

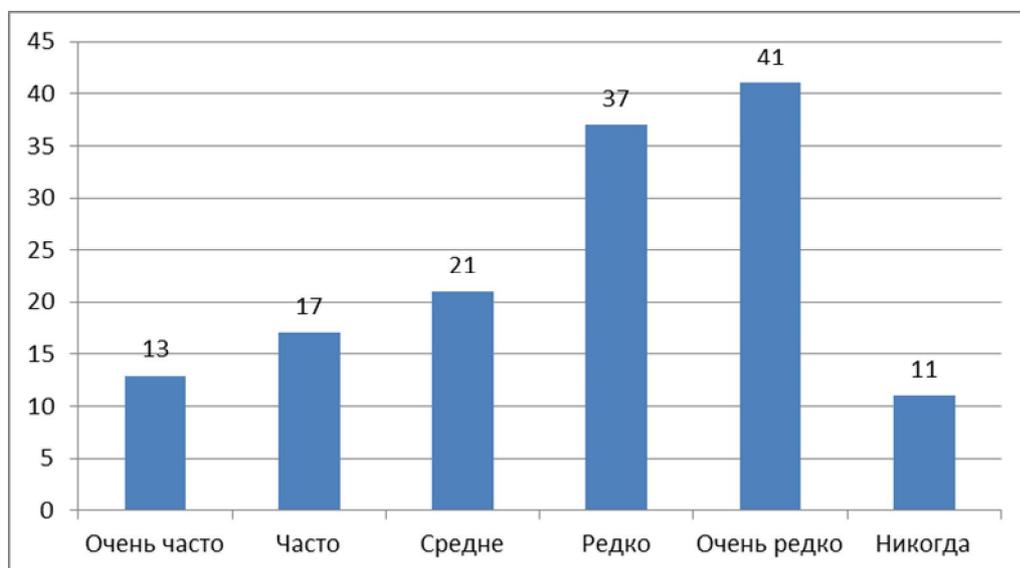


Рис. 2.15. Частота обсуждения результатов работы сотрудников с наставником или руководителем

Большая часть сотрудников ответили, что обсуждают результаты своей работы редко или очень редко. Это значит, что со стороны руководства уделяется мало внимания сотрудникам. Итого работы сотрудников в первый месяц в основном подводились устно мастеров, а затем уже передавались выше.

Также сотрудники недовольны тем, что медленно получают ответы на свои вопросы (38%).

При этом, большинство сотрудников условиями труда довольны (рисунок 2.16).

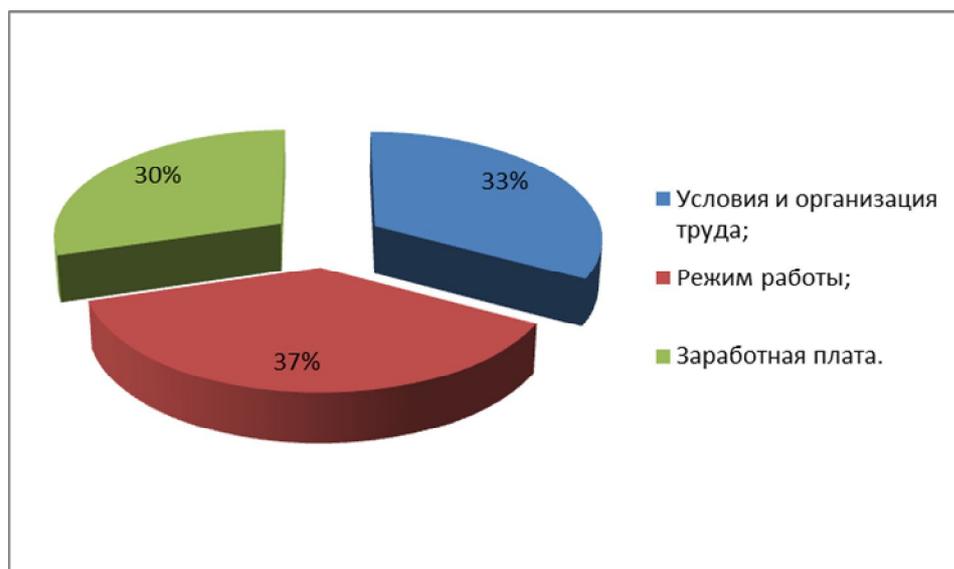


Рис. 2.16. Удовлетворенность сотрудников

Большинство сотрудников испытывает недостаток теоретических знаний для выполнения профессиональных обязанностей. Это проявляется в основном в неумении читать чертежи, которые необходимы при работе.

Большая часть сотрудников получает помощь от коллег по работе (63%), что означает, что коллектив дружный и существует взаимопомощь.

У 37% сотрудников возникали конфликты и недопонимания с руководством и они считают, что в период адаптации им помогло бы внимание от непосредственного руководителя.

В итоге, сотрудники предлагают следующие пути совершенствования системы адаптации (рисунок 2.17).

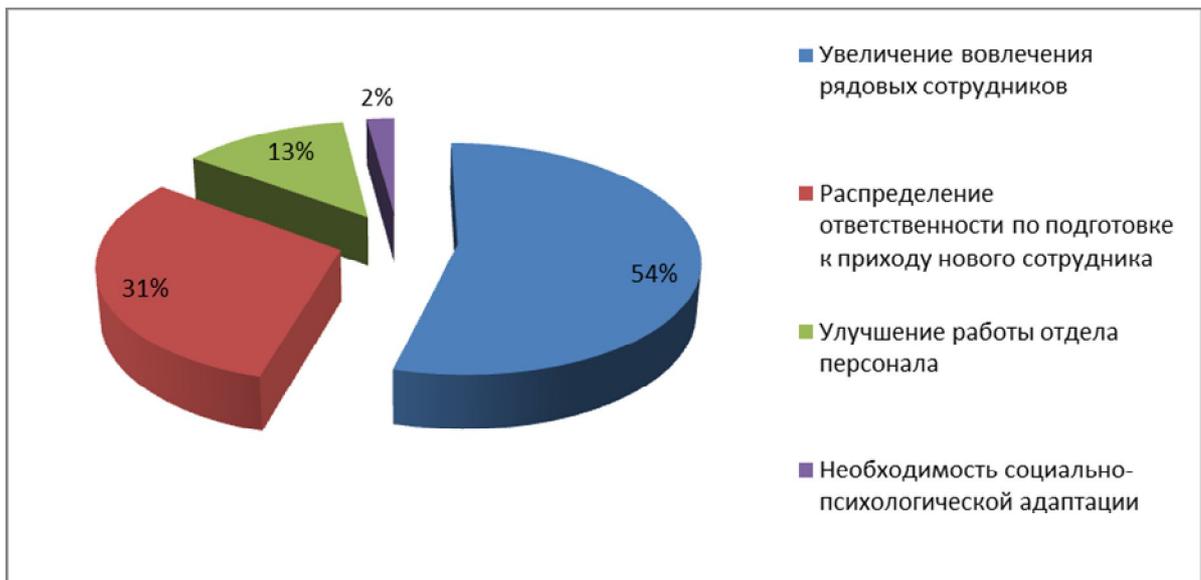


Рис. 2.17. Пути совершенствования системы адаптации персонала на предприятии, по мнению сотрудников

Большинство считает, что если вовлечь рядовых сотрудников в систему адаптации, то новые коллеги смогут приступить к работе быстрее, а распределение ответственности позволит подготовить рабочее место быстрее.

Таким образом, анализ системы адаптации сотрудников показал, что на предприятии существуют проблемы с адаптацией персонала:

- сотрудникам требуется много времени для освоения своих обязанностей;
- рабочие места часто не оснащены;
- редкая обратная связь от руководителей и наставников.

2.3. Особенности процесса адаптации управленческого персонала

Проанализируем процесс адаптации для руководящего состава.

Сначала была проведена оценка системы управления персоналом с точки зрения руководителей.

Руководители считают, что в коллективе положительный социально-психологический климат (рисунок 2.18). Их мнение совпадает с мнением сотрудников.

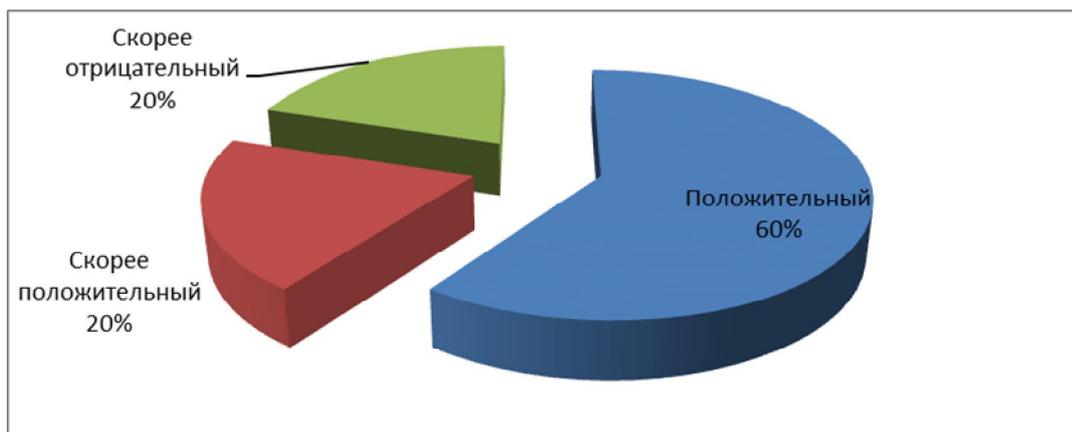


Рис. 2.18. Социально-психологический климат в коллективе

На рисунке 2.19 изображен уровень мотивации сотрудников по мнению руководителей.

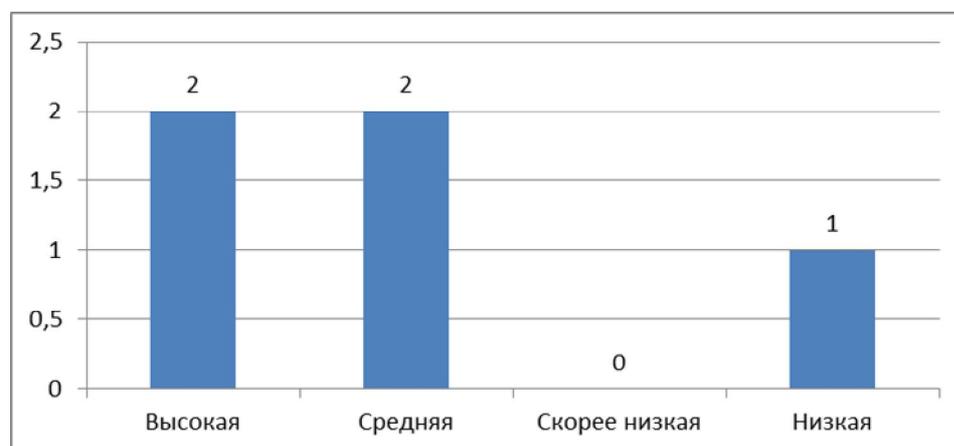


Рис. 2.19. Уровень мотивации сотрудников по мнению руководителей

Руководители ООО «Спецтехмонтаж» считают, что мотивация персонала находится на высоком и среднем уровне.

Все руководители удовлетворены условиями труда и считают, что процедура оформления на работу осуществлялась очень быстро.

Пять из пяти руководителей сказали, что полностью адаптировались в коллективе и на новой работе не было факторов, которые бы мешали освоению.

На рисунке 2.20 представлено количество раз когда руководители являлись наставниками.

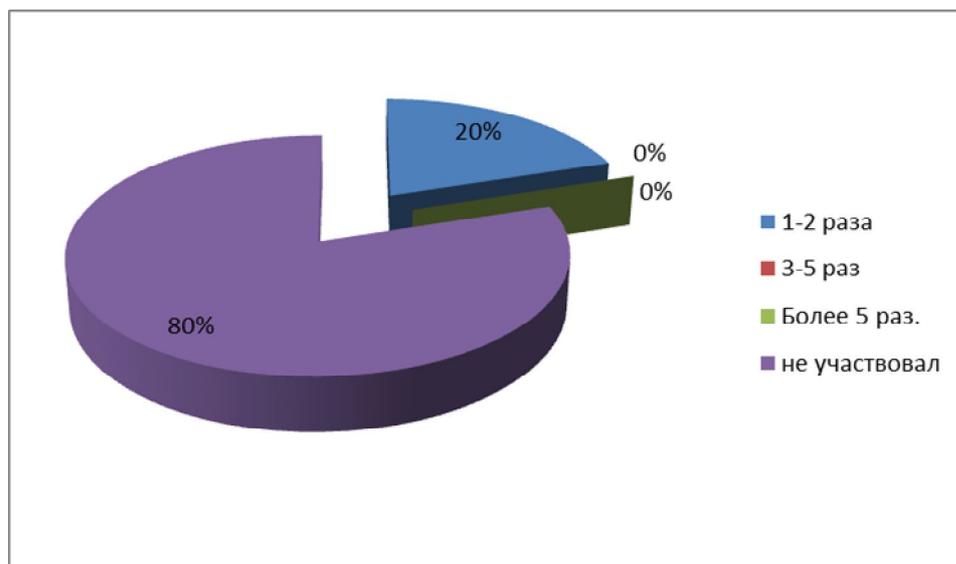


Рис. 2.20. Количество раз, когда руководитель был наставником

И тут можно увидеть, что 80% руководителей никогда не были наставниками, а значит и не принимали участия в системе адаптации новых сотрудников.

В основном руководитель знакомился со своими подчиненными на второй или третий день работы.

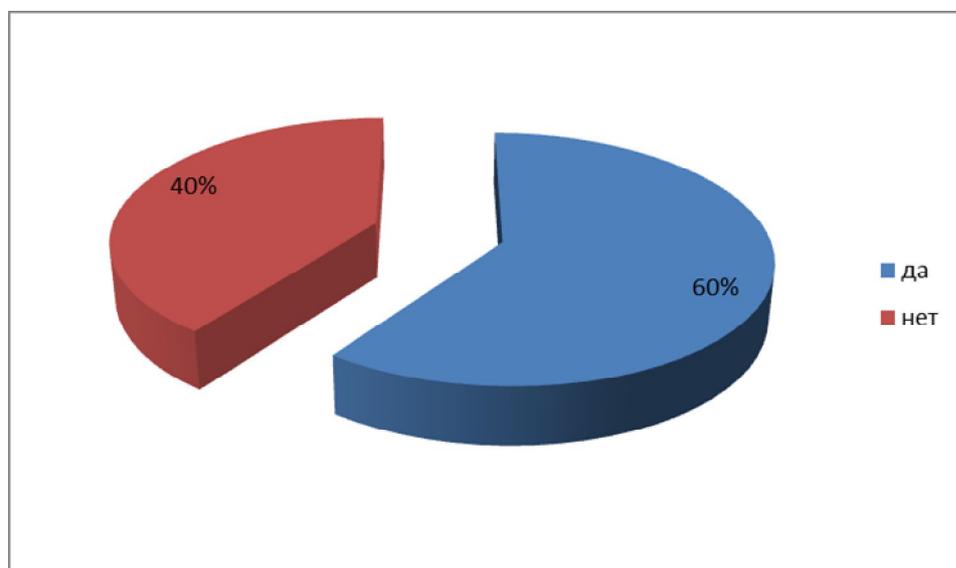


Рис. 2.21. Сложность завоевания доверия коллектива

У большего числа руководителей не было проблем с завоеванием доверия в коллективе. Но у 40% возникли с этим проблемы.

Большая часть руководителей считает, что помощь отдела кадров в адаптации была эффективной.

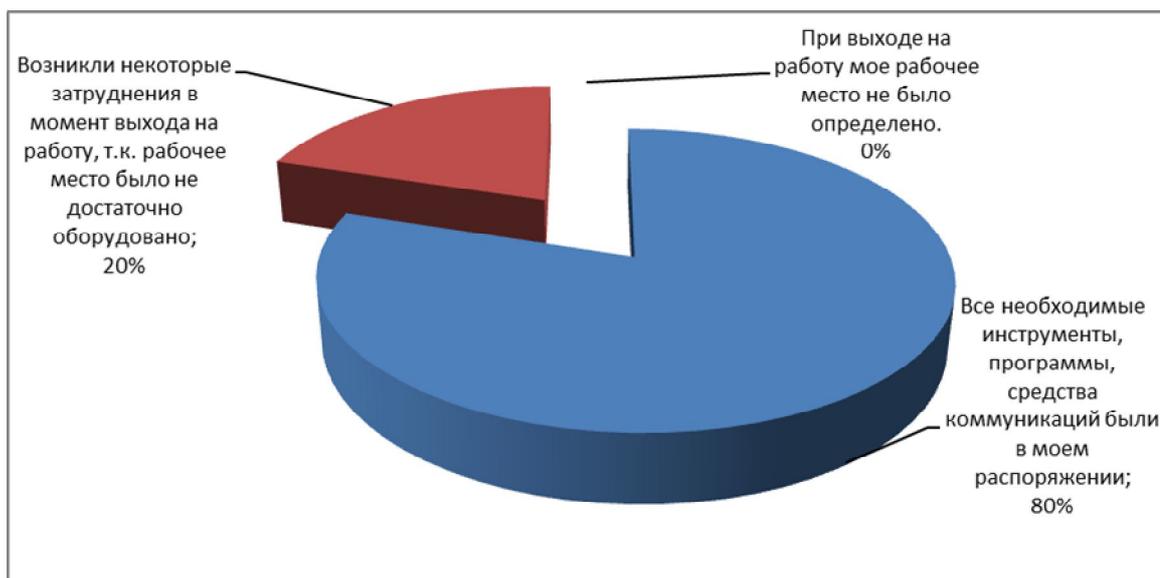


Рис. 2.22. Оснащение рабочего места

У четырех руководителей не было проблем в организации рабочего места. У всех руководителей на период испытательного срока были поставлены четкие задачи.

Большинство руководителей считает, что программа адаптации сотрудников не очень эффективная.

На рисунке 2.23 представлена частота обсуждения результатов работы с подчиненными.

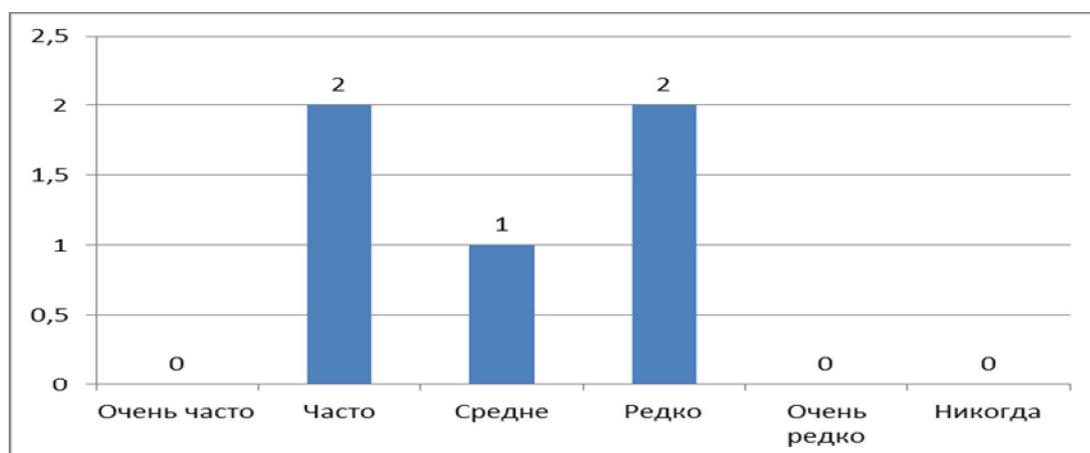


Рис. 2.23. Частота обсуждения результатов работы с подчиненными

Тут мнения руководителей разделились. Двое считают, что часто обсуждают с подчиненными результаты их работы, один считает, что со средней частотой и двое – редко.

В процессе адаптации руководителям, по их мнению. Была оказана всесторонняя поддержка со стороны администрации и все ответы на вопросы они получали либо быстро, либо со средней скоростью.

На рисунке 2.24 представлен уровень удовлетворенности руководителей условиями труда.

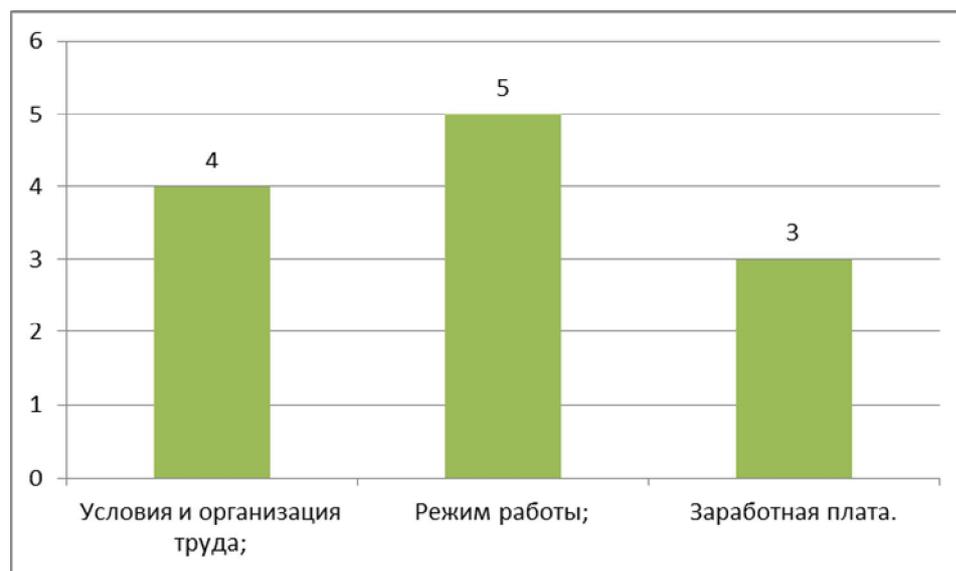


Рис. 2.24. Удовлетворенность условиями труда

Четырех из пяти руководителей устраивают условия и организация труда. Всех руководителей устраивает режим их работы. И трех устраивает заработная плата.

У некоторых руководителей возникали конфликты с коллегами по рабочим или личностным вопросам.

На рисунке 2.25 представлены рекомендации по совершенствованию системы адаптации по мнению руководящего состава.



Рис. 2.25. Рекомендации по совершенствованию системы адаптации по мнению руководящего состава

Большая часть руководителей, как и сотрудников, считает, что нужно вовлекать в процесс адаптации рядовых сотрудников.

Таким образом, анализ процесса адаптации руководящего персонала показал, что в целом все руководители довольны своим прохождением адаптации на предприятии. Им была оказана всесторонняя поддержка, рабочие места были организованы.

Но из данного анализа можно сделать и другой вывод – руководители редко принимают участие в системе адаптации рядовых сотрудников и мало уделяют времени обсуждению результатов работы. С учетом исследования системы адаптации производственного персонала, можно сделать вывод, что в системе адаптации не хватает участия руководителей как наставников. На предприятии некому обсуждать результаты работы новых сотрудников, анализировать их ошибки и помогать. Поскольку область предприятия довольно специфична, то любая ошибка нового сотрудника может привести к серьезным последствиям. По этой причине новых производственных сотрудников не спешат допускать до непосредственной работы. Это, в совокупности с неспешным анализом результатов работы, затягивает процесс обучения и адаптации сотрудника. Это же

непосредственно влияет на заработную плату, которая состоит из оклада и премии. Последняя выплачивается по результатам работы каждого сотрудника. Получается, что сотрудник, пришедший с опытом работы на предприятие, рассчитывает на один уровень дохода. Но поскольку процесс адаптации затягивается, то его ожидания не оправдывает. Это может негативно влиять на мотивацию сотрудника.

Исходя из этого следует, что необходимо разработать пути совершенствования системы адаптации сотрудников на предприятии.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «СПЕЦТЕХМОНТАЖ» (г. ПЕНЗА)

3.1. Рекомендуемая модель системы адаптации персонала в организации

Модель эффективного управления процессом адаптации в компании предполагает составление соответствующего алгоритма, определение способов и методов воздействия на процесс адаптации, качественных и количественных показателей, позволяющих контролировать процесс адаптации нового работника. К основным задачам, которые должен решать подобный алгоритм, относятся:

- сокращение неблагоприятных последствий от деятельности неадаптированного работника;
- стабилизация коллектива, встревоженного приходом носителя чужеродной культуры;
- координация деятельности всех работников, задействованных в мероприятиях, способствующих адаптации нового работника.

Основные цели программы адаптации в ООО «Спецтехмонтаж»:

- обучение новых сотрудников с быстрым увеличением эффективности работы;
- сокращение текучести кадров, поддержание спокойной обстановки в коллективе;
- быстрое освоение и принятие новым сотрудником основных технологических процессов, правил корпоративной культуры компании;
- уменьшение чувства страха и неуверенности в своих силах у новичков;
- развитие позитивного отношения к работе;
- развитие возможностей профессионального, карьерного, материального роста.

Программа адаптации проводится поэтапно и включает направления «Введение в компанию», «Введение в производственный процесс», «Введение в должность», зачеты по итогам прохождения программы стажировки.

Важным этапом адаптации является период стажировки и испытательного срока сотрудников. Для рабочего персонала устанавливается период стажировки один месяц, период испытательного срока – три месяца (включая стажировку). По инициативе администрации гипермаркета и отдела персонала продолжительность стажировки и испытательного срока может быть сокращена.

В случае неудовлетворенности администрации результатами труда сотрудника до окончания его стажировки и испытательного срока может быть принято решение о прекращении сотрудничества. При увольнении стажера до окончания стажировки и испытательного срока руководитель отдела персонала проводит собеседование со стажером, объясняет причину увольнения, фиксирует ее в Листе адаптации, сообщает о решении менеджеру по персоналу. Отдел персонала выясняет причины увольнения, анализирует соответствующую информацию, оценивает эффективность подбора персонала.

Координацию процесса адаптации осуществляет отдел персонала компании, общий контроль и ответственность за обучение стажеров возлагаются на руководителей отделов. За каждым новым сотрудником с первого дня работы закрепляют наставника.

Наставник выбирается руководителем отдела (подразделения) из числа наиболее успешных сотрудников. Руководитель отдела наставником не назначается, но осуществляет контроль над прохождением стажировки нового сотрудника и работой наставника. В течение всего испытательного срока наставник отвечает за подготовку и работу стажера.

1. Постановка задач на период стажировки и испытательного срока.

В первые дни работы стажеру устанавливаются задачи и разъясняются критерии их выполнения.

Задача: освоение (закрепление) навыков.

Основные критерии оценки:

- наличие умений, знаний, необходимых в работе;
- ответственность, работоспособность, коммуникативные навыки.

2. Этапы и методы трудовой адаптации на ООО «Спецтехмонтаж»

Первый рабочий день.

Первый этап. Знакомство с компанией.

На этом этапе адаптации происходит решение организационных вопросов при приеме нового сотрудника, знакомство работника с производственными особенностями организации, персоналом, корпоративной культурой, правилами поведения, включение работника в коммуникативные сети. В день поступления на работу отдел персонала 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. Наставник знакомит нового сотрудника со страницей компании в интрасети и с электронной информационно-справочной системой, а также со справочной литературой общего пользования.

Ознакомительная информация о компании, порядке и условиях работы:

- история организации;
- продукция и услуги;
- структура управления (включая имена ключевых руководителей, расположение отдельных подразделений);
- условия работы – рабочий график, отпуска и выходные, льготы для сотрудников;
- традиции, элементы корпоративной культуры, основные процедуры, существующие в компании;
- базовые документы;
- постановка целей;

– создание мотивации – возможности увеличения заработной платы, повышения квалификации, должностного роста.

Ответственное лицо – менеджер по персоналу.

2. Конкретное 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 работе, информирует о системе оценки, применяемой к его работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового работника.

Целью обучения предполагается принятие новых норм взаимоотношений новым сотрудником, транслирование ему корпоративных норм поведения, помощь в приспособлении к новому социуму. Программа обучения включает социально-психологические аспекты адаптации (стресс-менеджмент, навыки управления временем, эффективные коммуникации, встречи с руководством).

3. Введение в подразделение:

- представление коллегам;
- объяснение распорядка работы;
- ознакомление с Положением об отделе;
- подписание должностной инструкции;
- ознакомление с производственными функциями и особенностями работы отдела;
- ознакомление с документами, регламентирующими производственный процесс;
- назначение наставника;
- непосредственный руководитель, наставник (если таковой назначен) представляют нового работника коллективу, знакомят с сотрудниками, с распределением должностных обязанностей, со способами коммуникации внутри коллектива, с традициями;

– наставник знакомит нового работника с расположением производственных, служебных и бытовых помещений.

Ответственное лицо – руководитель подразделения, менеджер по персоналу.

Подготовка пакета базовых документов – служба персонала.

Второй рабочий день.

4. Взаимодействие с подразделениями компании:

- перечень отделов, с которыми придется взаимодействовать в работе;
- технология взаимодействия между подразделениями – письменная или устная форма, документы и особенности их оформления, сроки;
- возможные сложности производственного процесса;
- механизмы решения проблем;
- прецеденты.

Ответственное лицо – руководитель подразделения.

Непосредственный руководитель в течение первых трех дней работы нового сотрудника составляет его план работы согласно должностной инструкции на период адаптации. Знакомит нового работника с планом, информирует о критериях оценки эффективности выполнения плана. План работы нового сотрудника утверждается руководителем подразделения, подписывается работником. План должен быть у работника, наставника и непосредственного руководителя.

Третий–пятый дни рабочей недели. Введение 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.

Наставник проводит обучение нового работника на его рабочем месте и инструктаж по технологиям работы, информирует о текущих и перспективных планах подразделения, а также о системе документооборота и системе

отчетности, передает регламенты и основные документы по направлению деятельности нового сотрудника. Наставник представляет нового работника партнерам и контрагентам по направлению его деятельности, рассылая официальные сообщения от имени руководителя подразделения или руководителя компании. Письма содержат основную информацию о новом сотруднике и перечень вопросов, по которым в дальнейшем с ним можно контактировать.

Если новый работник занимает номенклатурную должность, наставник организует ряд встреч с руководителями подразделений, сотрудничество с которыми обусловлено профессиональной деятельностью нового сотрудника.

5. Работа по плану и отчет в конце недели

Руководитель подразделения оценивает итоги первой ознакомительной недели работы и рассказывает о них новому сотруднику.

На данном этапе проводятся следующие адаптационные мероприятия:

- итоги рабочих знакомств;
- экскурсия по компании, представление ключевым лицам компании;
- назначение наставника;
- адаптационная анкета по итогам первой недели;
- составление плана работы на вторую неделю.

Вторая-третья недели работы. Организация работы в должности

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

После окончания первой недели руководитель подразделения обсуждает с новым сотрудником направления и основные задачи его профессиональной деятельности.

По результатам беседы работник составляет план работы на месяц. Куратор планирует необходимое обучение для работника (адаптационный курс, обучение на рабочем месте, самостоятельное обучение). Общий план работы и обучения согласовывается с руководителем подразделения.

Непосредственный руководитель знакомит нового работника с должностными обязанностями и правами, с документами, инструкциями, которые он должен знать и руководствоваться которыми должен в процессе работы.

Наставник (в случае отсутствия такового – непосредственный руководитель) контролирует выполнение плана работника, оказывает ему необходимую помощь в решении производственных задач.

На данном этапе имеют место следующие адаптационные мероприятия:

- индивидуальный план;
- наставничество.

Оценка прохождения стажировки и испытательного срока

Текущий контроль, оперативное отслеживание правильности и своевременности выполнения поставленных задач. Ответственное лицо – наставник.

Промежуточный контроль, оценка процесса вхождения в должность. Ответственное лицо – руководитель подразделения, менеджер по персоналу, наставник.

Социально-психологический контроль, обратная связь от нового сотрудника: вхождение в коллектив, впечатление от работы. Ответственное лицо – менеджер по персоналу.

На завершающем этапе аттестации происходит преодоление производственных и межличностных проблем работника, он переходит к стабильной работе.

По истечении первого месяца работы руководителем отдела проводится анализ работы стажера.

Рассматриваются следующие вопросы:

- степень адаптации сотрудника;
- выполнение задач, поставленных на данный период (освоение навыков);
- рекомендации по улучшению работы сотрудника;
- помощь, необходимая сотруднику со стороны компании;

– обозначение сильных сторон и преимуществ стажера.

По окончании первого месяца работы стажер сдает зачеты наставнику и руководителю отдела.

Наставник заполняет Лист адаптации нового работника (проставляет сроки, назначает ответственных, ставит отметки о выполнении каждого мероприятия), который передает руководителю подразделения. Копии документов направляются в кадровую службу для контроля над правильностью введения нового сотрудника в должность и его адаптацией, для ведения статистики.

Во время испытательного срока руководитель отдела организует и контролирует работу нового сотрудника, оказывает деловую и моральную поддержку, разрешает конфликтные ситуации, обсуждает с работником его слабые стороны с целью их устранения. Для оценки результатов психофизиологической стороны адаптации руководитель использует сопоставление производственных показателей работника (выработка, энергозатраты) и сравнивает показатели здоровья человека при выполнении им типичных производственных операций с зафиксированными в начале процесса адаптации показателями. Для оценки результатов профессиональной стороны адаптации используется сравнение профессиональных показателей работника со средними показателями, сложившимися в коллективе, такими как средний процент выполнения производственных планов, уровень брака производимой продукции. Для выяснения результатов социально-психологической стороны руководитель исследует уровень удовлетворенности работника новой производственной средой, новым статусом и новыми возможностями, характер взаимоотношений с коллегами. Сравнение полученных результатов с запланированными позволяет корректировать ход процесса адаптации работника.

Испытательный срок (три месяца) считается пройденным при условии выполнения задач, поставленных перед сотрудником. Решение о прохождении испытательного срока принимает руководитель отдела. В сложных ситуациях руководитель отдела и сотрудник могут обратиться в отдел персонала.

Успех адаптационной модели зависит:

- от выполнения всех пунктов предлагаемой программы адаптации и наставничества;
- выполнения регламента работы наставника и своевременной передачи в отдел персонала адаптационного листа стажера;
- контроля стажировки нового сотрудника руководителем отдела;
- регулярной обратной связи с отделом персонала и центрального офиса.

Схематично основные элементы адаптационной модели отображены в табл.

3.1.

Таблица 3.1

Адаптационная модель в ООО «Спецтехмонтаж»

Этап адаптации	Кто проводит	Формы и методы
Введение в компанию. Общее знакомство с компанией: история, принципы работы, организационная структура.	Отдел персонала	Беседа, экскурсия.
Правила внутреннего распорядка, социальные льготы	Отдел персонала, непосредственный руководитель/наставник	Самостоятельное ознакомление
Инструктаж по безопасности	Инженер по охране труда, отдел персонала	Семинар, ознакомление под роспись с инструкцией
Введение в подразделение: функции подразделения, структура подчиненности, взаимодействие с другими подразделениями.	Непосредственный руководитель/наставник	Обучение, экскурсия
Введение в должности: должностные обязанности, ожидаемые результаты, требования.	Непосредственный руководитель/наставник	Обучение и практические занятия
Оценка деятельности	Наставник	Зачет

Практическое применение адаптационной модели ООО «Спецтехмонтаж» позволяет сделать вывод об эффективной адаптации по таким показателям, как отсутствие напряжения, страха, которые раньше вызывала работа, инициативность сотрудника, заинтересованность его в повышении квалификации, установление дружеских связей с коллегами по работе.

Для успешной организационной и профессиональной адаптации целесообразно продолжать развитие института наставничества в организации, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не оказался брошенным. Наставником может выступить линейный опытный сотрудник (от трех месяцев работы в компании) данного подразделения, положительно зарекомендовавший себя.

На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной адаптации нового сотрудника, а также часть работы по организационной адаптации. Естественно, что сотрудники службы по работе с персоналом обязаны контролировать и корректировать работу наставника. Для социально-психологической адаптации новых сотрудников в службе по работе с персоналом проводятся периодические мероприятия (опросы, тренинги).

В организационном плане взаимодействие наставника и нового сотрудника можно обособить в отдельный сектор внутри отдела. При этом наставник получает статус руководителя сектора со всеми полномочиями и подчинением начальнику отдела, что освобождает руководителя отдела от лишней нагрузки. Наставник в свою очередь получает достаточный инструментарий для успешного осуществления своих функций.

При построении процедуры адаптации нового сотрудника следует учитывать, что суммарные затраты на адаптацию сотрудника должны быть значительно меньше, чем суммарные затраты на поиск нового сотрудника. Оптимальное соотношение затрат на поиск к затратам на адаптацию 3:1.

Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации организация стремится получить следующий результат:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
- формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);
- сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

3.2. Особенности программы адаптации для топ-менеджмента организации

При адаптации топ-менеджеров возникают свои особенности, но их можно преодолеть или, по крайней мере, частично нивелировать.

Во-первых, привлечение сотрудников такого уровня связано с большими затратами на их поиск и найм. Для того чтобы максимально сократить срок окупаемости инвестиций в рекрутмент, необходимо построить программу адаптации, обеспечивающую достижение высокого уровня вовлеченности работника в бизнес-процесс в кратчайшие сроки.

Процесс адаптации фактически начинается еще в период рекрутинга, и возможность ошибки, соответственно, возникает уже на этом самом раннем этапе. Выбор канала и партнера по поиску персонала становится ключевым моментом, так как именно в данный момент осуществляются первые контакты с потенциальными кандидатами, и именно тогда происходит заочное знакомство с компанией, оценка возможностей и ожиданий кандидата. Нарушение коммуникации в этот период времени приводит к несоответствию ожиданий работодателя и сотрудника уже в первые месяцы работы.

Во избежание подобной ситуации работодателю целесообразно уделить особое внимание составлению должностной инструкции, предоставить информацию об организационной структуре компании, потенциальных

возможностях карьерного развития, компенсационных и мотивирующих элементах социального пакета.

Во-вторых, с началом работы в новой организации любой сотрудник сталкивается со сложностями интеграции в корпоративную культуру компании, такими, как ознакомление и принятие гласных и негласных правил, по которым живет новая организация. Но профессионалы, уже имеющие серьезный опыт работы и соответствующее восприятие корпоративной культуры, и молодые специалисты испытывают разные проблемы.

Для молодого сотрудника трудности связаны с осознанием понятия корпоративной культуры организации вообще и с моделированием своего поведения в соответствии с требованиями корпоративной культуры организации-работодателя. Опытные топ-менеджеры испытывают трудности иного плана. Для них адаптация означает изменение поведения в соответствии с требованиями новой организации. Психологически это может быть очень сложно, особенно если корпоративная культура новой компании кардинально отличается от корпоративной культуры предыдущего места работы. Полноценная интеграция в культуру организации занимает достаточно длительный срок — от 6 до 12 мес.

Этот процесс не может быть описан на бумаге и отдан сотруднику в качестве «домашнего чтения». Корпоративная культура познается постепенно при знакомстве с коллективом, встречах с представителями разных подразделений, наблюдении за поведением сотрудников внутри и вне организации.

Ускорить данный процесс и повысить его эффективность можно с помощью следующих элементов адаптационной программы: активное взаимодействие с коллегами одного уровня (руководителями других подразделений, отделов, служб и т.д.), целенаправленное знакомство с корпоративной культурой и назначение наставника.

Взаимодействие с коллегами одного звена позволяет сотруднику получить представление о компании и ее особенностях от группы людей, которые воспринимают ее с такого же уровня, что и он сам. Особенно полезным может

быть взаимодействие с теми, кто недавно прошел схожий процесс интеграции и кто успешно адаптировался в компании в течение предыдущего года.

Второй элемент представляет собой активное введение в корпоративную культуру компании. При составлении плана адаптации желательно получить информацию о том, из какой корпоративной культуры пришел сотрудник и насколько она отличается от настоящей.

Важно учитывать, что культура и дух организации — это, прежде всего, ее социальная часть, которая максимально проявляется во взаимоотношениях между сотрудниками компании, в отношении к клиентам, поставщикам и другим внешним контрагентам на формальных и неформальных мероприятиях.

Третьим элементом адаптации в корпоративную культуру является привлечение наставника. Программы наставничества завоевывают все большую популярность в мире бизнеса, особенно в крупных компаниях со сложными организационными структурами и множеством различных политик и процедур.

Для сотрудников высшего звена рекомендуется привлекать наряду с внутренним дополнительно «внешнего» наставника. Это может быть консультант профессионального агентства, способный оказать консультации в различных областях бизнеса, помочь правильно построить процесс принятия решений, выбрать эффективный управленческий стиль и т.д.

Основным преимуществом «внешнего» наставника перед «внутренним» является возможность дать объективную оценку со стороны, а недостатком — слабая осведомленность о корпоративной культуре и негласных правилах компании.

Адаптация сотрудников высшего звена зачастую осложняется негативным отношением самого сотрудника к этому процессу. Это проявляется в нежелании активно участвовать как в составлении индивидуального плана адаптации, так и в его реализации. Особенно остро подобная проблема ощущается в российских организациях, где, в отличие от западных глобальных компаний, прохождение всесторонней адаптации не рассматривается как обязательный и естественный процесс введения нового сотрудника в корпоративный бизнес.

Таким образом, эффективная адаптация требует соответствующего методического, организационного и ресурсного обеспечения.

Методическое обеспечение предполагает разработку стандартных программ осуществления адаптации для различных категорий персонала. Эти базовые программы корректируются с учетом индивидуальных особенностей топ-менеджера. Разработка таких стандартных программ является функцией отдела по управлению персоналом.

Организационное обеспечение предполагает четкое выстраивание программы адаптации в пространстве и во времени. Программа адаптации должна содержать ответы на следующие вопросы:

- какие адаптационные мероприятия будут проводиться?
- где, когда и каким образом они проходят?
- кто и когда осуществляет реализацию этих мероприятий?

Процесс адаптации идет более продуктивно, если соблюдены следующие временные параметры:

- не позднее, чем за 10 дней до выхода на работу нового сотрудника подготовлен план адаптации и формализованы ожидания компании (expectations) от топ-менеджера в виде конкретных целей, которые должны быть достигнуты в определенные сроки;

- к первому рабочему дню все административные аспекты улажены (подготовлено рабочее место, обеспечен доступ в офис, имеется в наличии компьютер, подключение к системам и т.д.);

- первые 30—120 дней посвящены интеграции сотрудника в корпоративную культуру, обеспечено как можно больше контактов на различных уровнях организационной структуры;

- в течение первых трех месяцев осуществлено полноценное вхождение в бизнес-процессы организации и налажена сеть взаимодействия с внутренними и внешними контрагентами, поддерживающими эти процессы;

– по истечении трех-четырех месяцев сформирована команда нового руководителя и начато эффективное взаимодействие.

После первых трех месяцев обязательно следует дать оценку эффективности адаптационной программы и действиям нового сотрудника. При наличии проблемных областей — разработать план по их устранению.

Важнейшим условием ведения адаптационного процесса является наличие достаточного ресурсного обеспечения. Организация несет при этом как явные издержки, например оплата стоимости внешнего наставника, так и неявные — затраты времени внутренних сотрудников (непосредственного руководителя, менеджера по персоналу, внутреннего наставника и т.д.).

Непосредственный руководитель играет важнейшую роль в инициировании работы над адаптационной программой, в ее реализации и привлечении необходимых ресурсов.

Таким образом, адаптация топ-менеджера – это работа целой команды, куда входят: первое лицо компании как заказчик вакансии и главный клиент процесса, HR-специалист как основной исполнитель и эксперт по «человеческому фактору» и, разумеется, сам новичок. В процессе неизбежно примут участие и другие топ-управленцы, с которыми так или иначе будет взаимодействовать работник. Их роль может варьироваться от поддержки до активного сопротивления.

3.3. Методические подходы к расчету социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

К ключевым показателям эффективности адаптации, которые целесообразно рассчитать, относятся:

- стоимость адаптации сотрудника;
- стоимость подготовки наставника;
- количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок;

– количество сотрудников, уволившихся из компании в течение испытательного срока.

Прямого экономического эффекта проект совершенствования программы адаптации не даёт, то есть компания непосредственно не открывает новых рынков стратегического развития, не даёт новых клиентов. Однако она способна существенно снизить те издержки, которые возникают в связи уходом и последующем поиском нового сотрудника. Также при гладком вхождении нового сотрудника в коллектив открываются долгосрочные перспективы, что положительно сказывается на производительности труда и, несомненно, на прибыльности осуществляемой трудовой деятельности.

Разработанная программа социальной адаптации гипотетически должна принести значительные положительные изменения в работе ООО «Спецтехмонтаж», как в материальном, так и социальном плане.

Предварительный расчет экономической эффективности проекта.

Рассчитаем убытки, которые сейчас несет ООО «Спецтехмонтаж» в результате текучести персонала.

В таблице 3.2 представлена информация о найме и увольнении сотрудников за последние 3 года.

Таблица 3.2

Найм и увольнение персонала

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Уволено	5	5	2
Принято	7	7	5

За 3 года было принято 19 новых сотрудников. Всего уволилось за этот период 12 человек. Из них в период испытательного срока - 7 человек. Из этих семерых 1 человек был уволен по состоянию здоровья, 1- по приказу в связи с не прохождением испытательного срока, а остальные 5 - по собственному желанию.

Рассчитаем затраты на поиск, оформление, обучение и функционирование в течение 3-х месяцев одного сотрудника:

Подбор одного сотрудника - 2 000 рублей.

Затраты на обучение сотрудника - 1 000 рублей.

Затраты на оформление (канцтовары, изготовление пропуска, и т.п.) - 500 рублей.

Заработная плата вновь принятому сотруднику на период испытательного срока (3 месяца*30 000 рублей в месяц) - 90 000 рублей.

Рассчитаем эффективность работы нового сотрудника в период испытательного срока:

В среднем новый сотрудник в первый месяц работы выполняет 30% от объема работ опытного сотрудника, за 2-ой месяц - 50% работ и за 3 месяц - 80%.

Итого, так называемая «плата за профессиональную адаптацию» составит:

$30\,000 * 70\% + 30\,000 * 50\% + 30\,000 * 20\% = 42\,000$ рублей.

Итого, затраты на одного нового сотрудника составляют:

$2\,000 + 1\,000 + 500 + 42\,000 = 45\,500$ рублей.

Из 19-ти вновь принятых сотрудников у нас по собственному желанию ушло 7 человек, следовательно, убытки от их увольнения составили:

$7 * 45\,500 = 318\,500$ рублей.

Предполагаемые затраты на внедрение программы включают в себя:

Проведение обучения наставников и руководителей - 8000 рублей.

Электронные и текстовые материалы для наглядной агитации - 1000 рублей.

Оплата труда наставника в зависимости от результатов.

Итого, убытки ООО «Спецтехмонтаж» от текучести кадров по причине неудовлетворительных условий социальной адаптации только за период 3 года составили 318 500 рублей. Предполагается, что после внедрения проекта в компании не будет людей, уволившихся по собственному желанию во время и по окончании испытательного срока в связи с неудовлетворительным уровнем социальной адаптации. При анализе потерь, в связи с увольнением сотрудников, по отношению к затратам на программу социальной адаптации, видно, что, предполагаемая экономическая эффективность от внедрения проекта очевидна.

Предполагается, что после введения программы адаптации количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию в период испытательного срока, значительно уменьшится, а при идеальных условиях функционирования данной программы приблизится к нулю. Это позволит единовременно набрав сотрудников, постепенно формировать сплоченный коллектив, имеющий постоянный состав, что благотворно повлияет на социально-психологическую обстановку в компании, а следовательно, повысит уровень корпоративной культуры и роста удовлетворенности трудом, что и будет свидетельствовать о социальной эффективности проекта.

Рассчитаем затраты на материальную стимуляцию наставников за 3 месяца.

Дополнительное вознаграждение за наставничество за последние 3 месяца - 32 500 рублей.

Проведение обучения наставников и руководителей - 8000 рублей

Электронные и текстовые материалы для наглядной агитации - 1000 рублей.

Итого затраты на внедрение проекта:

$32500+8000+1000=41500$ рублей.

Программа адаптации рассчитана на уменьшение текучести. Поэтому для оценки эффективности программы нас интересует количество людей уволившихся во время испытательного срока по собственному желанию. Не будем учитывать в этой статистике работников, уволенных по приказу и по медицинским показаниям, поскольку введение социальной адаптации не влияет на эту группу людей.

Из 19 принятых сотрудников 7 уволились по собственному желанию в период прохождения испытательного срока. В то время как во время эффективного функционирования программы социальной адаптации из такого же количества вновь принятых сотрудников (5 человек) - по тем же показателям уволился только один.

Экономические убытки компании от увольнения 7 человек за 3 года составили согласно выше приведенному предварительному расчету: $7*45\,500=318\,500$ рублей.

Затраты на внедрение проекта и работу проекта в течение 3-х месяцев плюс убытки от увольнения 1-го сотрудника в течение периода работы программы социальной адаптации составили:

$$41\ 500 + 45\ 500 = 87\ 000 \text{ рублей.}$$

В результате при сравнении двух периодов до введения системы и после было выявлено:

$$\text{Экономия средств составила } 318\ 500 - 87\ 000 = 231\ 500 \text{ рублей.}$$

Следовательно, предварительный расчет полностью себя оправдал, и внедренная программа оказалась экономически эффективной.

После введения программы социальной адаптации количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию в период испытательного срока, уменьшится в 2 раза, что свидетельствует о несомненно благотворном влиянии программы социальной адаптации на повышение уровня корпоративной культуры и роста удовлетворенности трудом.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках бакалаврской работы исследование позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

1. Установлено, что адаптация – это процесс знакомства сотрудников с деятельностью организации и выработки собственного поведения в соответствии с требованиями среды, другими словами, установление взаимоотношений между работником и организацией на первом этапе совместной работы. Среди целей адаптации персонала можно отметить такие как уменьшение первоначальных издержек, снижение тревожности и неуверенности нового работника, сокращение текучести кадров, экономия времени непосредственного руководителя и коллег, формирование у нового работника чувства удовлетворенности собственной деятельностью, позитивного отношения к ней.

2. Основным методом исследования эффективности системы адаптации персонала в ООО «Спецтехмонтаж» выбрано анкетирование, в котором приняли участие 145 сотрудников организации. Целью проведенного исследования является разработка предложений по совершенствованию системы трудовой адаптации персонала в организации на примере ООО «Спецтехмонтаж».

3. Выявлено, что использование комплекса профессиональной и психологической адаптации нового специалиста оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока и поиск новых и новых кандидатов на освободившуюся вакансию.

4. По результатам проведенного анализа, можно сказать, что работники предприятия редко увольняются, но в структуре выбывших работников велик процент уволенных за нарушение трудовой дисциплины. Тщательному изучению должно подвергнуться выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины, так как это связано с нерешенными социальными проблемами и в первую очередь, с таким социальным злом, как пьянство, хищение и т. п.

5. Выявлено, что на предприятии существуют проблемы с адаптацией персонала, в частности:

- сотрудникам требуется много времени для освоения своих обязанностей;
- рабочие места часто не оснащены;
- редкая обратная связь от руководителей и наставников.

6. Анализ процесса адаптации руководящего персонала показал, что в целом все руководители довольны своим прохождением адаптации на предприятии. Им была оказана всесторонняя поддержка, рабочие места были организованы.

Но из данного анализа можно сделать и другой вывод – руководители редко принимают участие в системе адаптации рядовых сотрудников и мало уделяют времени обсуждению результатов работы. С учетом исследования системы адаптации производственного персонала, можно сделать вывод, что в системе адаптации не хватает участия руководителей как наставников. На предприятии некому обсуждать результаты работы новых сотрудников, анализировать их ошибки и помогать. Поскольку область предприятия довольно специфична, то любая ошибка нового сотрудника может привести к серьезным последствиям. По этой причине новых производственных сотрудников не спешат допускать до непосредственной работы. Это, в совокупности с неспешным анализом результатов работы, затягивает процесс обучения и адаптации сотрудника. Это же непосредственно влияет на заработную плату, которая состоит из оклада и премии. Последняя выплачивается по результатам работы каждого сотрудника. Получается, что сотрудник, пришедший с опытом работы на предприятие, рассчитывает на один уровень дохода. Но поскольку процесс адаптации затягивается, то его ожидания не оправдывает. Это может негативно влиять на мотивацию сотрудника.

7. Разработаны мероприятия по повышению эффективности системы адаптации сотрудников предприятия. В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации организация стремится получить следующий результат:

- снижение издержек по поиску нового персонала;

- уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
- формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);
- сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

8. Выявлено, что адаптация топ-менеджера – это работа целой команды, куда входят: первое лицо компании как заказчик вакансии и главный клиент процесса, HR-специалист как основной исполнитель и эксперт по «человеческому фактору» и, разумеется, сам новичок. В процессе неизбежно примут участие и другие топ-управленцы, с которыми так или иначе будет взаимодействовать работник. Их роль может варьироваться от поддержки до активного сопротивления.

9. В ходе оценки экономической эффективности, выявлено, что после введения программы социальной адаптации количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию в период испытательного срока, уменьшится в 2 раза, что свидетельствует о несомненно благотворном влиянии программы социальной адаптации на повышение уровня корпоративной культуры и роста удовлетворенности трудом.

ГЛОССАРИЙ

Активная текучесть кадров - движение рабочей силы, обусловленное не удовлетворенностью работника рабочим местом: условиями труда, быта и т.д.

Кадры - штатный состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций. Кадры характеризуются численностью, составом и профессиональной, квалификационной, должностной и половозрастной структурой.

Кадровое планирование - целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Пассивная текучесть кадров - движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью предприятием-работодателем конкретным работником.

Потенциальная текучесть кадров - готовность работников к смене места работы.

Служба управления персоналом - совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом. Стимулирование труда - способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

Текучесть кадров - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Трудовая адаптация персонала - процесс:

- приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде;
- совершенствования деловых и личных качеств работников.

Управление персоналом - сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Артамонова А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации // Вектор науки ТГУ. – 2013. – №2 (24). – С.229-232.
2. Алексеева К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда // Наука и современность. – 2014. – С. 144-148.
3. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. – 224 с.
4. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Учебник и практикум. – Юрайт. – 2016. – 382 с.
5. Берзин Б.Ю., Зыкина Н.Е. Процессуальная мотивация и социально-психологическая адаптация личности в системе управления персоналом // Вопросы управления. – 2016. – №2 (20). – С.221-229.
6. Блинова М.Г. Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами // Символ науки. – 2015. – №7-1. – С.69-72.
7. Ваничева А.Г., Сычева Э.В. Подбор и адаптация персонала как основа реализации успешной кадровой стратегии // Наука в цифрах. – 2016. – №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/podbor-i-adaptatsiya-personala-kak-osnova-realizatsii-uspeshnoy-kadrovoy-strategii> (дата обращения: 18.05.2018).
8. Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2017. – №5. – С.16.
9. Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации // Концепт. – 2017. – №1. – С.1-5.
10. Всяких Ю.В., Товстошкур А.Ю. Проблема текучести кадров и ее профилактика // Символ науки. – 2016. – №12-1. – С.64-65.
11. Гукасян Н.А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном / Н.А. Гукасян. – СПб.: ВНУ, 2015. – 160 с.

12. Гуреева Е.Г. Разработка программы мотивации как фактор повышения эффективности кадрового менеджмента производственного предприятия // Вестник ВУиТ. – 2016. – №1. – С.132-142.
13. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.
14. Денисова А.О. Психологический климат и социально-психологическая адаптация персонала в организации // ПНиО. – 2017. – №1 (25). – С.56-59.
15. Дробышева В.Г., Костылев А.А. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации предпринимательского типа // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №12. – С.70-75.
16. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов. Нижний Новгород. – НИМБ. – 2013. – 713 с.
17. Ежукова И. Ф. Трудовая адаптация сотрудников // Концепт. – 2017. – №1. – С.6-11 .
18. Есикова Р.С. Совершенствование процесса адаптации персонала в организациях // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – №3. – С.34-38.
19. Зарубина Н.Н. Экономическая социология 3-е изд: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.Н. Зарубина. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 378 с.
20. Зеленская А.М. Совершенствование системы адаптации персонала (на примере ОАО «РЖД») // Молодой ученый. – 2016. – №10. – С. 704-707.
21. Зоря Н.В., Бугаева М.В. Кадровая стратегия в условиях кризисной ситуации // Инновационная наука. – 2016. – №4-1 (16). – С.166-169.
22. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.
23. Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – №5 (30). – С.50.

24. Карасёв М.А. Адаптация персонала как элемент системы управления организацией // Дискуссия. – 2015. №8 (60). – С.25-30.
25. Кейта С. Адаптация нового персонала на предприятии // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. – 2015. – №105. – С.210-225.
26. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учеб. пособ. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 238с.
27. Ким Н.В. Роль психологических факторов в управлении персоналом // Вестник ЧелГУ. – 2014. – №18 (347). – С.159-164 .
28. Кирилина Ю. Н., Калимуллин Д. М. Разработка системы адаптации производственного персонала как способ уменьшения сопротивления изменениям на предприятии // Региональное развитие. – 2015. – №7 (11). – С.2.
29. Колосова Р.П., Артамонова М.В., Василюк Т.Н., Луданик М.В. Экономика персонала. ИНФРА-М. – 2016. – 896 с.
30. Коровина Т.Ю. Деятельность кадровых служб промышленного предприятия по подбору и отбору персонала // Вестник Казанского технологического университета. – 2014. – №20. – С.408-411.
31. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. – М.: ДиС, 2013. – 560 с.
32. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 507 с.
33. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. М.: Проспект, 2015. – 720 с.
34. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.
35. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2015. – 344 с.
36. Менеджмент: бакалаврская работа: Учебное пособие / Под ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 260 с.

37. Мироседи С.А., Касумова Г.М. Адаптация системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды // Инновационная наука. – 2017. – №2-1. – С.212-214.
38. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.
39. Оксина К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксина. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
40. Омельченко М.А. Управленческие инновации: сущность, виды, особенности внедрения // Вестник ГУУ. – 2017. – №3. – С.154-157.
41. Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. – 2015. – №3. – С.79-86.
42. Резник С.Д. Менеджмент. Книга 6. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах. Избранные статьи. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 357 с.
43. Резник С.Д. Как защитить свою диссертацию: практическое пособие. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
44. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 251.
45. Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – №1 (12). – С.70-79.
46. Руденко А., Котлярова В. Управление персоналом. Феникс. – 2017. – 414 с.
47. Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб, 2014. – 145 с.
48. Уткин Э.А., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: 2015. – 170 с.

49. Федорова Н.В. Вопросы адаптации новых сотрудников предприятия (на основе маркетинговых исследований) // Решетневские чтения. – 2015. – №19. – С.380-381.

50. Чернышова В.С., Лымарева О.А. Коучинг как инструмент адаптации персонала // Символ науки. – 2017. – №3. – С.147-149.

Анкета по оценке системы адаптации сотрудников

Уважаемые респонденты! Анкетирование проводится с целью оценки системы адаптации персонала в организации. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в анкете. Ваши ответы мы постараемся учесть для улучшения существующей системы адаптации персонала в ООО «Спецтехмонтаж»

1. Оценка системы управления производственным персоналом

1. Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?

- а) Положительный.
- б) Скорее положительный.
- в) Скорее отрицательный.
- г) Отрицательный.

2. Удовлетворены ли Вы условиями труда?

- а) да
- б) нет

3. Предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?

- а) Да, успешно
- б) Да, безуспешно
- в) Это никак не проявляется
- г) Действия руководства только понижают мотивацию

4. Как быстро осуществлялась процедура оформления на работу?

- а) Достаточно быстро
- б) 1 неделю
- в) Процесс оформления длился очень долго

5. Часто ли компания принимает новых сотрудников?

- а) каждую неделю
- б) раз в месяц
- в) на некоторых должностях работники меняются каждую неделю

2. Оценка системы адаптации

6. Можете ли Вы сказать, что уже полностью адаптировались в новом коллективе?

- а) да
- б) нет

7. Что Вам чаще всего мешает освоиться на новой работе?

8. Существует ли в компании система адаптации персонала?

- в) да
- г) нет

9. Сколько раз Вы принимали участие в адаптации в роли наставника для нового сотрудника?

- а) 1-2 раза
- б) 3-5 раз
- в) Более 5 раз.
- г) другое _____

10. Кто в компании отвечает за систему адаптации персонала?

- а) начальник отдела кадров
- б) специалист по управлению персоналом
- в) отдел по адаптации новых сотрудников
- г) другое _____

11. Была ли адаптация успешной?

- а) да
- б) нет
- в) другое _____

12. Проводится ли программа адаптации на должном уровне?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

13. Что было для Вас самым сложным и непонятным в первый день работы в нашей компании?

- а) Должностные инструкции
- б) Распределение обязанностей
- в) Не мог найти свое рабочее место
- г) Другое _____

14. Вам был назначен наставник?

- а) Да
- б) Нет

15. В какой день работы вы первый раз побеседовали со своим непосредственным руководителем?

- в) первый
- г) на второй или третий день
- д) другое _____

16. Как было оснащено Ваше рабочее место:

- а) Все необходимые инструменты, программы, средства коммуникаций были в моем распоряжении;
- б) Возникли некоторые затруднения в момент выхода на работу, т.к. рабочее место было не достаточно оборудовано;
- в) При выходе на работу мое рабочее место не было определено.

17. Были ли вам поставлены задачи на период испытательного срока?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

18. 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

19. Как часто вы обсуждали с наставником и/или с непосредственным руководителем результаты вашей работы?

- а) Очень часто
- б) Часто
- в) Средне
- г) Редко
- д) Очень редко
- е) Никогда

20. Как и когда подводились итоги вашей работы за первые месяцы?

21. Как быстро вы получали ответы на свои вопросы?

- а) Очень быстро
- б) Быстро
- в) Средне
- г) Медленно
- д) Очень медленно

22. Из каких источников вы получили информацию о нашей компании?

- а) Интернет
- б) Печатные издания
- в) ТВ
- г) От знакомых
- д) Другое _____

23. За какой период времени вы освоились в офисе, запомнив расположение подразделений компании?

24. Устраивают ли Вас:

- а) Условия и организация труда;
- б) Режим работы;
- в) Заработная плата.

25. Испытываете ли Вы недостаток для дальнейшего выполнения профессиональных обязанностей:

практических навыков – да, нет,
теоретических знаний - да, нет.

26. Получали ли Вы помощь:

коллег по работе,
непосредственного руководителя,
наставника.

27. Возникали ли у Вас иногда сложности в отношениях? И почему?

- С коллегами;
- С руководителем;
- С наставником.

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

29. Что вы можете предложить по усовершенствованию системы адаптации персонала?

- а) Увеличение вовлечения рядовых сотрудников
- б) Распределение ответственности по подготовке к приходу нового сотрудника
- в) Улучшение работы отдела персонала
- г) Необходимость социально-психологической адаптации
- д) Другое _____

4. Личные данные

30. Ваш пол:

- а) мужской,
- б) женский

31. Ваш возраст:

- а) до 20 лет
- б) 21 – 25
- в) 26 – 30
- г) 31 – 35
- д) 36 – 40
- з) 41 и больше

32. Образование:

- а) неполное среднее
- б) высшее
- в) среднее специальное
- г) неполное высшее

33. Общий стаж работы:

- а) до 5 лет
- б) 6 – 10 лет
- в) 11 – 15 лет
- г) 16 – 20 лет

Спасибо за участие.

Анкета по оценке системы адаптации руководителей

Уважаемые респонденты! Анкетирование проводится с целью оценки системы адаптации персонала в организации. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в анкете. Ваши ответы мы постараемся учесть для улучшения существующей системы адаптации персонала в ООО «Спецтехмонтаж»

1. Оценка системы управления персоналом

1. Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?

- б) Положительный.
- б) Скорее положительный.
- в) Скорее отрицательный.
- г) Отрицательный.

2. Как Вы оцениваете мотивацию сотрудников на предприятии в целом?

- а) Высокая
- б) Средняя
- в) Скорее низкая
- г) Низкая

3. Удовлетворены ли Вы условиями труда?

- а) да
- б) нет

4. Как быстро осуществлялась процедура оформления на работу?

- г) Достаточно быстро
- д) 1 неделю
- е) Процесс оформления длился очень долго

2. Оценка системы адаптации руководителей

5. Можете ли Вы сказать, что уже полностью адаптировались в новом коллективе?

- д) да
- е) нет

6. Что Вам чаще всего мешает освоиться на новой работе?

7. Существует ли в организации система адаптации персонала?

- а) Да
- б) Нет

8. Была ли адаптация успешной?

- г) да
- д) нет
- е) другое _____

9. Сколько раз Вы принимали участие в адаптации в роли наставника для нового сотрудника?

- д) 1-2 раза
- е) 3-5 раз
- ж) Более 5 раз.
- з) другое _____

10. В какой день работы вы познакомились со своими сотрудниками?

- е) первый
- ж) на второй или третий день
- з) у меня не было наставника
- и) другое _____

11. Сложно ли было завоевать доверие коллектива?

- а) Да
- б) Нет

12. Была ли помощь отдела кадров в адаптации эффективной?

- а) Да
- б) Нет

13. Как было оснащено Ваше рабочее место:

- а) Все необходимые инструменты, программы, средства коммуникаций были в моем распоряжении;
- б) Возникли некоторые затруднения в момент выхода на работу, т.к. рабочее место было не достаточно оборудовано;
- в) При выходе на работу мое рабочее место не было определено.

14. Проводится ли программа адаптации на должном уровне?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

15. Были ли вам поставлены задачи на период испытательного срока?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

16. Как часто вы обсуждали с подопечными и/или сотрудниками результаты их работы?

- ж) Очень часто
- з) Часто
- и) Средне
- к) Редко
- л) Очень редко
- м) Никогда

17. Как и когда подводились итоги вашей работы за первые месяцы?

18. Было ли достаточным внимание кураторов (коллег и представителей администрации) в процессе адаптации:

- а) да, была оказана всесторонняя поддержка
- б) помощь была оказана каждый раз, когда за ней обращался
- в) в течение всего периода адаптации практически не сталкивался с
- г) представителями администрации

19. Как быстро вы получали ответы на свои вопросы?

- е) Очень быстро
- ж) Быстро
- з) Средне
- и) Медленно
- к) Очень медленно

20. За какой период времени вы освоились в офисе, запомнив расположение подразделений компании?

21. Устраивают ли Вас:

- г) Условия и организация труда;
- д) Режим работы;
- е) Заработная плата.

22. Возникали ли у Вас иногда сложности в отношениях? И почему?

- С коллегами;
- С руководителем;
- С наставниками.

23. Что вы можете предложить по усовершенствованию системы адаптации персонала?

- е) Увеличение вовлечения рядовых сотрудников
- ж) Распределение ответственности по подготовке к приходу нового сотрудника
- з) Улучшение работы отдела персонала
- и) Необходимость социально-психологической адаптации
- к) Другое _____

- 3. Личные данные
- 4.

24. Ваш пол:

- в) мужской,
- г) женский

25. Ваш возраст:

- а) до 20 лет
- б) 21 – 25
- в) 26 – 30
- г) 31 – 35
- д) 36 – 40
- з) 41 и больше

26. Образование:

- а) неполное среднее
- б) высшее
- в) среднее специальное

г) неполное высшее

27. Общий стаж работы:

а) до 5 лет

б) 6 – 10 лет

в) 11 – 15 лет

г) 16 – 20 лет

Спасибо за участие.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Сводные результаты анкетного опроса производственного персонала

1. Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?	Чел.	%
Положительный	112	80
Скорее положительный	21	15
Скорее отрицательный	5	4
Отрицательный	2	1
2. Удовлетворены ли Вы условиями труда?		
да	125	89
нет	15	11
3. Предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?		
Да, успешно	54	39
Да, безуспешно	24	17
Это никак не проявляется	50	36
Действия руководства только понижают мотивацию	12	9
4. Как быстро осуществлялась процедура оформления на работу?		
Достаточно быстро	94	67
1 неделю	35	25
Процесс оформления длился очень долго	11	8
5. Часто ли компания принимает новых сотрудников?		
каждую неделю	4	3
раз в месяц	11	8
на некоторых должностях работники меняются каждую неделю	1	1
редко	124	89
2. Оценка системы адаптации		
6. Можете ли Вы сказать, что уже полностью адаптировались в новом коллективе?		
да	137	98
нет	3	2

7.Что Вам чаще всего мешает освоиться на новой работе?		

8.Существует ли в компании система адаптации персонала?		
да	127	91
нет	13	9
9. Сколько раз Вы принимали участие в адаптации в роли наставника для нового сотрудника?		
1-2 раза	52	37
3-5 раз	46	33
Более 5 раз.	32	23
другое	10	7
10. Кто в компании отвечает за систему адаптации персонала?		
начальник отдела кадров	115	82
специалист по управлению персоналам	25	18
отдел по адаптации новых сотрудников	0	
г) другое_____	0	
11. Была ли адаптация успешной?		
да	95	68
нет	45	32
в) другое_____		
12. Проводится ли программа адаптации на должном уровне?		
да	55	39
нет	67	48
затрудняюсь ответить	18	13
13. Что было для Вас самым сложным и непонятным в первый день работы в нашей компании?		
Должностные инструкции	38	27
Распределение обязанностей	69	49
Не мог найти свое рабочее место	13	9
Другое	20	14
14. Вам был назначен наставник?		

Да	56	40
Нет	84	60
15. В какой день работы вы первый раз побеседовали со своим непосредственным руководителем?		
первый	35	25
на второй или третий день	97	69
другое	8	6
16. Как было оснащено Ваше рабочее место:		
Все необходимые инструменты, программы, средства коммуникаций были в моем распоряжении;	83	59
Возникли некоторые затруднения в момент выхода на работу, т.к. рабочее место было не достаточно оборудовано;	46	33
При выходе на работу мое рабочее место не было определено.	11	8
17. Были ли вам поставлены задачи на период испытательного срока?		
да	88	63
нет	39	28
затрудняюсь ответить	13	9
18. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)		
До 1 мес.	39	28
До 2 мес.	58	41
До 3 мес.	26	19
Ещё не овладел	17	12
19. Как часто вы обсуждали с наставником и/или с непосредственным руководителем результаты вашей работы?		
Очень часто	13	9
Часто	17	12
Средне	21	15
Редко	37	26

Очень редко	41	29
Никогда	11	8
20. Как и когда подводились итоги вашей работы за первые месяцы?		

21. Как быстро вы получали ответы на свои вопросы?		
Очень быстро	5	4
Быстро	13	9
Средне	29	21
Медленно	53	38
Очень медленно	40	29
22. Из каких источников вы получили информацию о нашей компании?		
Интернет	17	12
Печатные издания	56	40
ТВ	17	12
От знакомых	41	29
Другое	9	6
23. За какой период времени вы освоились в офисе, запомнив расположение подразделений компании?		

24. Устраивают ли Вас:		
Условия и организация труда;	101	72
Режим работы;	115	82
Заработная плата.	91	65
25. Испытываете ли Вы недостаток для дальнейшего выполнения профессиональных обязанностей:		
практических навыков – да, нет,	79	61
теоретических знаний - да, нет.	53	87
26. Получали ли Вы помощь:		
коллег по работе,	89	64
непосредственного руководителя,	46	33
наставника.	32	23

27. Возникали ли у Вас иногда сложности в отношениях? И почему?		
С коллегами;	36	26
С руководителем;	52	37
С наставником.	16	11
28. Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?		

29. Что вы можете предложить по усовершенствованию системы адаптации персонала?		
Увеличение вовлечения рядовых сотрудников	76	54
Распределение ответственности по подготовке к приходу нового сотрудника	43	31
Улучшение работы отдела персонала	18	13
Необходимость социально-психологической адаптации	3	2
Другое	0	
4. Личные данные		
30. Ваш пол:		
мужской,	135	96
женский	5	4
31. Ваш возраст:		
а) до 20 лет	3	2
б) 21 – 25	7	5
в) 26 – 30	35	25
г) 31 – 35	22	16
д) 36 – 40	29	21
з) 41- 60	39	28
ж) 61 и более	5	4
32. Образование:		
а) среднее	10	7
б) высшее	16	11
в) среднее специальное	105	75
г) неполное высшее	9	6
33. Общий стаж работы:		

а) до 5 лет	6	4
б) 6 – 10 лет	13	9
в) 11 – 15 лет	32	23
г) 16 – 20 лет	89	64

Сводные результаты анкетного опроса управленческого персонала

1. Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?	Чел.	%
Положительный	3	60
Скорее положительный	1	20
Скорее отрицательный	1	20
Отрицательный		
2. Как Вы оцениваете мотивацию сотрудников на предприятии в целом?		
Высокая	2	40
Средняя	2	40
Скорее низкая		
Низкая	1	20
3. Удовлетворены ли Вы условиями труда?		
да	5	100
нет		
4. Как быстро осуществлялась процедура оформления на работу?		
Достаточно быстро	3	60
1 неделю	1	20
Процесс оформления длился очень долго	1	20
1. Оценка системы адаптации руководителей		
5. Можете ли Вы сказать, что уже полностью адаптировались в новом коллективе?		
да	5	100
нет		
6. Что Вам чаще всего мешает освоиться на новой работе?		

7. Существует ли в организации система адаптации персонала?		
да	5	100
нет		
8. Была ли адаптация успешной?		
да	5	100
нет		
9. Сколько раз Вы принимали участие в адаптации в роли наставника для нового сотрудника?		
1-2 раза	1	20
3-5 раз		
Более 5 раз.		
не участвовал	4	80
10. В какой день работы вы познакомились со своими сотрудниками?		
первый	1	20
на второй или третий день	4	80
другое		
11. Сложно ли было завоевать доверие коллектива?		
да	3	60
нет	2	40
12. Была ли помощь отдела кадров в адаптации эффективной?		
да	4	80
нет	1	20
13. Как было оснащено Ваше рабочее место:		
Все необходимые инструменты, программы, средства коммуникаций были в моем распоряжении;	4	80
Возникли некоторые затруднения в момент выхода на работу, т.к. рабочее место было не достаточно оборудовано;	1	20
При выходе на работу мое рабочее место не было определено.		
14. Проводится ли программа адаптации на должном уровне?		
да	1	20
нет	4	80
затрудняюсь ответить		

15. Были ли вам поставлены задачи на период испытательного срока?		
да	5	100
нет		
затрудняюсь ответить		
16. Как часто вы обсуждали с подопечными и/или сотрудниками результаты их работы?		
Очень часто		
Часто	2	40
Средне	1	20
Редко	2	40
Очень редко		
Никогда		
17. Как и когда подводились итоги вашей работы за первые месяцы?		

18. Было ли достаточным внимание кураторов (коллег и представителей администрации) в процессе адаптации:		
да, была оказана всесторонняя поддержка	3	60
помощь была оказана каждый раз, когда за ней обращался	2	40
в течение всего периода адаптации практически не сталкивался с представителями администрации		
19. Как быстро вы получали ответы на свои вопросы?		
Очень быстро		
Быстро	3	60
Средне	2	40
Медленно		
Очень медленно		
20. За какой период времени вы освоились в офисе, запомнив расположение подразделений компании?		

21. Устраивают ли Вас:		
Условия и организация труда;	4	80
Режим работы;		

Заработная плата.	5	100
	3	60
22. Возникали ли у Вас иногда сложности в отношениях? И почему?		
С коллегами;		
С руководителем;	2	20
С наставниками.	0	
	0	
23. Что вы можете предложить по усовершенствованию системы адаптации персонала?		
Увеличение вовлечения рядовых сотрудников	3	60
Распределение ответственности по подготовке к приходу нового сотрудника	1	20
Улучшение работы отдела персонала	1	20
Необходимость социально-психологической адаптации		
Другое		
2. Личные данные		
24. Ваш пол:		
мужской,	3	60
женский	2	40
25. Ваш возраст:		
а) до 20 лет		
б) 21 – 25		
в) 26 – 30	1	20
г) 31 – 35	1	20
д) 36 – 40		
з) 41-60	2	40
ж) 60 и более	1	20
26. Образование:		
среднее		
высшее	5	100
среднее специальное		
неполное высшее		
27. Общий стаж работы:		
а) до 5 лет		
б) 6 – 10 лет	2	40
в) 11 – 15 лет		
г) 16 – 20 лет	3	60

РЕЗЮМЕ

Дерябина Юлия Дмитриевна

Возраст: 20 лет

Дата рождения: 28.08.1997г.

Адрес: г. Пенза, ул. Радужная 12, кв-231

Контактные данные: тел. 89042694226

e-mail : derjabinajud.penza@mail.ru



Цель: получение работы в должности начальника отдела кадров.

Образование:

2014-2018г.г. ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства». Институт экономики и менеджмента. Направление «Управление персоналом».

2003-2014 г. г. МБОУ СОШ – с.Николо-Барнуки, среднее общее образование.

Опыт работы:

Ноябрь 2017-Март 2018: Продавец-консультант в магазине «Основа здоровья». Выполняемая работа (обязанности): консультирование покупателей, работа на кассе, прием и выкладка товара, ведение отчетности.

Сентябрь 2016-Август 2017: Администратор детского развлекательного клуба «BabyClub». Выполняемая работа (обязанности): консультирование посетителей, работа с детьми, ведение отчетности, работа с персоналом.

Май 2015: Рекламное агентство»IN-BRIEF» (консультант). Выполняемая работа (обязанности): работа за компьютером , продвижение определенного бренда .

Научная деятельность:

1. Разработка бакалаврской работы на тему: Развитие системы трудовой адаптации как фактора оптимизации управления человеческими ресурсами в организации (на примере ООО «СпецТехМонтаж», г. Пенза). Руководитель – к.э.н., доц. Макарова С.Н.

2. Публикация на тему: «Личностные качества как фактор управления психологическим климатом организации» (Руководитель - к.э.н., доц. Вдовина О.А.).

Дополнительная информация:

1. Умение пользоваться офисной техникой (ксерокс, сканер).

2. Опытный пользователь ПК: MS office, 1С

3. Знание английского языка (разговорный).

Личные качества: Ответственность, пунктуальность, целеустремленность, умение работать в команде.

Дерябина Юлия Дмитриевна**ЭССЕ О МОЕЙ ГОТОВНОСТИ****К РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

За время учебы в Институте экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства» мной были получены как теоретические знания по направлению «Управление персоналом», так и приобретен соответствующий опыт практической деятельности. Всё это, безусловно, важно для будущего трудоустройства.

Свою степень готовность к реальной практической деятельности я оцениваю как высокую. Об этом свидетельствуют следующие факты.

В процессе трудоустройства и работы на предприятиях мной были получены практические знания, необходимые для построения карьеры и дальнейшего трудоустройства.

В январе с 22 по 19 февраля 2018 года я проходила преддипломную практику в ООО «СпецТехМонтаж». Практика пройдена мною в качестве помощника начальника отдела кадров. Выполняемая работа: работа с документами, сбор и обработка персональных данных, оформление трудовых книжек - внесение записей, работа с персоналом.

В январе с 23.01.2017 г. по 03.02.2017 г. я проходила управленческую практику в ИП Мулянова (в должности: помощник начальника отдела кадров). Выполняемая работа: работа с документами, сбор и обработка персональных данных, работа с персоналом.

В мае 2015 году я проходила учебно-ознакомительную практику в Администрации октябрьского района г. Пенза в должности помощника по делам молодежи. Выполняемая работа: Оформление путевок в санатории и лагеря, работа с документами, работа за компьютером . Опыт работы, полученный в процессе обучения:

Ноябрь 2017-Март 2018: Продавец-консультант в магазине «Основа здоровья». Выполняемая работа: консультирование покупателей, работа на кассе, прием и выкладка товара, ведение отчетности.

Сентябрь 2016: Администратор детского развлекательного клуба «BabyClub». Выполняемая работа: консультирование посетителей, работа с детьми, ведение отчетности, работа с персоналом.

Май 2015: Рекламное агентство «IN-BRIEF» (консультант). Выполняемая работа: работа за компьютером , продвижение определенного бренда .

В течении 4 лет я принимала активное участие в научной и учебной деятельности университета: олимпиадах, конкурсах, заняла 6 место в олимпиаде по психологии в 2014 году. Это позволило мне улучшить знания по данной дисциплине.

В 2016 году я написала статью на тему «Личностные качества как фактор управления психологическим климатом организации» (Руководитель - к.э.н доц. Вдовина О.А.)

В настоящее время к защите подготовлена выпускная квалификационная работа на тему: Развитие системы трудовой адаптации как фактора оптимизации управления человеческими ресурсами в организации (на примере ООО «СпецТехМонтаж», г. Пенза). Руководитель – к.э.н., доц. Макарова С.Н.

Написание этих работ позволило научиться выявлять проблемы, имеющиеся на конкретном предприятии и в отрасли в целом, научиться их анализировать и находить решения данных проблем.

На сегодняшний момент я считаю, что готова к реальной практической деятельности благодаря знаниям и умениям, полученным в институте.

Сфера деятельности, в которой я намереваюсь работать, – управление персоналом.

Выпускница 2018 г. _____ /Дерябина Юлия Дмитриевна/



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.

Библиография 50 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » 2018 г.

(подпись)

Дерябина Юлия Дмитриевна
(Ф.И.О.)