



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**Кафедра экономики, управления и права**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Выпускная квалификационная работа**  
38.03.02 – Менеджмент,  
профиль: управление человеческими ресурсами

**Выполнила:**

студентка группы ЗФ-411/114-4-1КУ  
Поликарпова Яна Витальевна

Проверка на объем заимствований: \_\_\_\_\_  
40 % авторского текста

**Научный руководитель:**

к.э.н., доцент,  
Матвеева Полина Александровна

Работа \_\_\_\_\_ к защите  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
(к.э.н., доцент П.Г. Рябчук)

Челябинск  
2017

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	7
1.1 Сущность и виды адаптации персонала в организации .....	7
1.2 Система адаптации сотрудников в организации .....	16
1.3 Разработка программ адаптации персонала .....	25
Выводы по главе 1 .....	34
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ .....	36
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	36
2.2 Анализ действующей системы управления адаптацией персонала в ООО «Новые технологии» .....	42
2.3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности реализации системы адаптации персонала на ООО «Новые технологии» .....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	68
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	74

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В условиях функционирования рынка труда возрастает роль адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т.д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закреплёнными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

Важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на

хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Внедрение системы управления адаптацией на предприятии, представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее решения зависит решение таких важных задач, как уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным, экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников, развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы.

В связи с этим была выбрана тема исследования: «Совершенствование системы адаптации персонала предприятия».

**Объектом** квалификационной работы является система адаптации персонала.

**Предметом** квалификационной работы являются методы эффективного управления адаптацией персонала в организации ООО «Новые технологии».

**Цель работы:** теоретически обосновать и разработать программу совершенствования системы адаптации сотрудников.

В рамках поставленной цели решаются следующие **задачи:**

1. Исследовать теоретические аспекты адаптации на основе учебно-методической и специальной литературы.

2. Изучить процесс и современные методы адаптации сотрудников организации.

3. Исследовать состояние управления адаптацией персонала ООО «Новые технологии».

4. Разработать программу эффективного управления адаптацией персонала ООО «Новые технологии» и оценить социально-экономической эффективности реализуемых мероприятий.

**Теоретико-методологической базой** квалификационной работы стали: нормативно - законодательные акты государства; учебники и учебные пособия отечественных и зарубежных авторов; научные статьи, периодическая литература; статистические данные бухгалтерской и финансовой отчетности ООО «Новые технологии».

Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Архипова Н.И., Базарова Т.Ю., Веснин В.Р., Волина В.А., Дятлова В.А., Еремина Б.Л., Игнатьева А.В., Кибанова А.Я., Коханова Е. Ф.

Общетеоретическими вопросами адаптации персонала и влияние на психологическое состояние работника изучали видные отечественные специалисты как Кузнецова Ю.В., Маслова Е.В., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г., Плешина И.Ю., Подлесных В.И., Самыгина С.И., Сульдина Г.А., Столяренко Л.Д., Травина В.В., Хедоури Ф., и других авторов.

**Методами исследования** являются: эмпирические методы (наблюдение, тестирование, сравнение, анкетирование, интервьюирование, беседа), общетеоретические и специфические методы научного познания (индукция, дедукция, анализ и синтез).

**Базой исследования** послужило предприятие ООО «Новые технологии», 656900, Челябинская область, г. Каменск - Уральский, ул. Кирова, д. 5а.

**Практическая значимость** проведенного исследования состоит в возможности применения работникам служб управления персоналом или

кадровой службы полученных выводов и рекомендаций в практике управления предприятием независимо от избранной организационно-правовой формы.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты процесса управления адаптацией человека в организации.

Во второй главе проведен анализ системы управления адаптацией персонала в организации ООО «Новые технологии» и разработаны рекомендации по ее совершенствованию.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Сущность и виды адаптации персонала организации**

Актуальность исследуемой темы обусловлена тем, что современная организация для достижения своих целей и задач заинтересована в том, чтобы иметь у себя квалифицированных и добросовестных работников. Эту задачу, однако, не всегда можно решить с помощью рекрутинга, чаще всего организация получает в свои ряды «сырых» работников, страдающих разнообразными недугами, в числе которых: пассивность, зависимость от мнения других, ограниченность моделей поведения, примитивность интересов, ориентация на краткосрочную перспективу, низкая самооценка. Решением этих проблем может стать налаживание системы быстрой адаптации к предприятию и к конъюнктуре рынка, создание социально-комфортных условий для самореализации личности. Несмотря на это, адаптационным мероприятиям в компании подчас уделяется минимум внимания. Нередко организации используют только отдельные элементы адаптации, например, проводят для новичков вводные курсы или выдают всем пришедшим «Справочник сотрудника». Но для того чтобы проводимые мероприятия были эффективными, необходим системный подход к адаптации новых сотрудников. Отсутствие системности может привести к снижению эффективности других проектов HR-службы, направленных на формирование бренда работодателя, развитие корпоративной культуры. Практически каждый работодатель при разработке программ адаптации и стажировки задаётся вопросом: «Как быстрее получить отдачу от вновь принятых сотрудников?», «Как ускорить процесс вхождения сотрудника в новую должность?», «Как уменьшить количество ошибок, неизбежно возникающих на новой работе или в новой должности?» Актуальность этих вопросов увеличивается с той же скоростью, что и конкуренция на различных рынках.

Заинтересованность руководства в увеличении скорости прохождения адаптационного периода сотрудником и, что не менее, а даже более важно, в ее качестве, растет со скоростью глобализации бизнесов. Ведь если новый сотрудник легко и безболезненно вливается в коллектив, быстро осваивается на новом рабочем месте, значит высокие результаты достигаются в минимальные сроки.

Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных науках: естественных, общественных, технических, экономических.

В общем виде адаптация — это «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды» [12, с. 170]. В биологии и медицине он является одним из центральных. Под биологической адаптацией понимают процесс приспособления организма к внешним условиям в ходе эволюции. Адаптация может обеспечивать выживаемость в условиях конкретного места обитания; устойчивость к воздействию внешних факторов биологического характера, а также успех в конкуренции с другими видами, популяциями, особями. В медицине же она обозначает жизнедеятельность человеческого организма в норме и патологии. В социологии и психологии адаптацию описывают как процесс и результат установления определенного взаимодействия между личностью и социальной средой и выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной степени социальная и производственная адаптации дополняют друг друга, но каждая из них имеет и самостоятельные области приложения. Так, область социальной адаптации распространяется и за пределы производства, а производственная — наряду с социальными аспектами включает технологические, логистические и др.

Применительно к проблемам управления персоналом наибольший интерес представляет адаптация, направленная на достижение сотрудником требуемого уровня производительности и качества труда в кратчайшие сроки.

Проблема адаптации персонала в целом как составляющая кадрового менеджмента достаточно полно изучена российскими и зарубежными исследователями. В литературе представлено большое количество определений этого понятия.



Так, М. В. Грачёв под адаптацией понимают процесс активного приспособления человека к новой среде [6, с. 233].

В.Р. Веснин отмечает, что адаптация является реакцией субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности. Этой реакцией можно целенаправленно управлять [2, с. 198].

А.Я. Кибанов раскрывает понятие адаптации как взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда [12, с. 271].

Представлен также подход к определению адаптации персонала, который описывает адаптацию как процесс знакомства сотрудника с организацией и ее бизнес-процессами и изменения его поведения в соответствии с требованием среды.

Интересно раскрывает содержание адаптации Э. Шейн, определяя ее как процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях [38, с. 61].

Проанализировав подходы различных ученых к раскрытию понятия адаптации, можно сделать вывод, что основное внимание уделяется впервые принимаемым на работу сотрудникам. И вследствие этого, в определениях адаптации персонала акцент делается именно на адаптацию новых сотрудников. Вместе с тем, особую актуальность в условиях возрастания масштабов и динамики процессов реструктуризации приобретает изучение специфики адаптации всего персонала компании, проходящей через изменения.

Независимо от объекта адаптации (как вновь принятого, так и уже работающего сотрудников), можно выделить следующие две группы целей адаптационного процесса: экономические и имиджевые.

К целям экономического характера с точки зрения организации-работодателя относятся:

- уменьшение издержек компании;
- экономия времени и трудозатрат персонала, сопровождающего процесс адаптации;
- сокращение уровня текучести кадров (сведение к минимуму сотрудников, которые не прошли испытательный срок, и тех, кто покинет компанию в первый год работы);
- ускорение процесса вхождения сотрудника в должность (достижение необходимого уровня эффективности работы и снижение возможности ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей).

По данным исследования Института Управления и Администрирования (The Institute of Management and Administration — ИОМА) 95% компаний сильно обеспокоены высокой текучестью кадров. Эта проблема становится еще более острой, учитывая тот факт, что подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс — к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает сумму от 30% оклада до полугодовой зарплаты.

Приведем примеры компаний, которым с помощью введения программ адаптации удалось значительно снизить текучесть кадров. Компания Корнингс (Gorning's) отмечает, что желание долгосрочного сотрудничества у работников, которые участвовали в адаптационных мероприятиях, на 69% больше, чем у тех, которые не участвовали. Значительный уровень снижения текучести кадров с 70% до 16% в результате внедрения системы адаптации достигнут в компании Хантер Дуглас (Hunter Douglas) [19].

К имиджевым целям с точки зрения работодателя можно отнести рост рейтинга компании как работодателя. В настоящее время особое значение приобретает вопрос управления брендом работодателя (employer branding), т.е. набором отличительных черт и качеств компании, которые характеризуют ее как работодателя для текущих и потенциальных сотрудников. Наличие продуманной программы адаптации служит укреплению бренда компании, подчеркивая (ее

заботу и особое внимание к сотрудникам, а также повышает ее конкурентоспособность и привлекательность на рынке труда.

Правильно выстроенный процесс адаптации снижает уровень конфликтности в команде, позволяет сплотить ее и повысить ответственность не только непосредственного руководителя, но и всего коллектива подразделения за вхождение сотрудника в новый статус.

С точки зрения сотрудника можно выделить следующие цели адаптационного процесса:

- снижение стрессов, испытываемых работником;
- развитие состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к выполнению своих обязанностей;
- сокращение сроков доведения компетенций до требуемого уровня и, как следствие, ускорение профессионального роста и получение соответствующего вознаграждения.

Более полному раскрытию сущности адаптации способствует изучение различных ее видов. Из большого количества классификаций, представленных в литературе, выделим классификации, приведенные Е.Н. Кобцевой и А.Я. Кибановым. В работе Е.Н. Кобцевой выделяются следующие виды адаптации.

Изучив литературу по поставленной проблеме, считаем возможным предоставить классификацию адаптации по следующим критериям:

1. По отношениям «субъект-объект»:

- активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
- пассивная — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

- прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;
- регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

- первичная, т.е. приспособление новых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);
- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя) [39, с. 67].

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации новых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации [31, с.116].

Автор статьи «Методы адаптации персонала» В.Волина выделяет также еще два вида адаптации:

- адаптация работника в новой должности;
- адаптация работника к понижению в должности [34, с. 96].

В этой же статье есть упоминание об адаптации после увольнения. Приводится пример: в начале 80-х гг. в США отмечались волны увольнений и досрочного выхода на пенсию. Чтобы каким-то образом поддержать увольняемых, большинство крупных компаний — около 60 % — не просто увольняли работников, а пытались помочь им найти новые рабочие места, организовывали программы переподготовки и повышения квалификации.

#### 4. По отношению сотрудника к организации:

Конформизм. Полное принятие ценностей и норм организации, готовность подчиняться правилам игры. Такие работники составляют в коллективе основную массу.

Мимикрия. Соблюдение второстепенных норм при неприятии основных характерно для потенциальной группы риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с фирмой.

Адаптивный индивидуализм. Он характеризуется согласием с основными нормами и ценностями организации при неприятии второстепенных. Сотрудник сохраняет некую индивидуальность, но по-своему неплохо работает в коллективе.

Отрицание. Сотрудник выражает активное несогласие с ценностями фирмы, его ожидания находятся в непримиримом противоречии с реальностью. Обычно он увольняется в первые же месяцы.

Задача кадровиков заключается в интеграции новичка по второму или четвертому типу, вычислении сотрудников, скрывающих неприятие основных норм организации при демонстрации внешней лояльности. Первый вариант возникает вследствие ошибки кадровой службы на стадии отбора и должен быть, как можно быстрее исправлен.

#### 5. По направлениям:

- производственная;
- непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой классификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной А.Я. Кибановым (рис. 1) [19, с.118].

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.



Рис. 1. Виды адаптации и факторы влияющие на него.

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

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает

информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой – либо формальной группой.

В процессе организационно–административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).

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

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

Однако приведенные выше классификации видов адаптации персонала, практически не учитывают состояние производственных единиц, в которых происходят адаптационные процессы. Более пристальное изучение адаптационного процесса в условиях реструктуризации компании позволило нам

выявить существенные особенности реализации этого процесса. На этом основании считаем необходимым определить дополнительный классификационный критерий адаптации - уровень динамичности процессов; происходящих в компании. По этому критерию можно выделить:

- адаптацию персонала, осуществляемую в условиях стабильно функционирующей компании (адаптация в статике);
- адаптацию персонала в условиях реструктуризации компании (адаптация в динамике).

Первый вид реализуется преимущественно в рамках стандартных программ адаптации, разрабатываемых для новых сотрудников и сотрудников, меняющих позицию (функционал) внутри компании: адаптация персонала в динамике является более сложной. Наряду с базовыми адаптационными мероприятиями, которые составляют содержание адаптации в статике, она включает в себя комплекс дополнительных инструментов кадрового менеджмента:

- выделение однотипных целевых групп, подлежащих адаптации; разработку модулей, под каждую из задач адаптации и их комбинирование в соответствии с потребностями конкретной целевой группы;
- разработку и внедрение специальной коммуникационной политики по сопровождению изменений [42].

Подводя итог отметим, что адаптация - это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды, которая бывает следующих видов: профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-административная, экономическая, санитарно-гигиеническая.

## **1.2 Система адаптации сотрудников организации**

Система адаптации представляет собой комплекс необходимых действий для сотрудников любого уровня. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Существенные различия касаются объема и содержания



представляемой в начальный период информации. Различия могут относиться и к участникам самого процесса адаптации. Для рабочего наставником может быть коллега по подразделению. В адаптации и контроле руководителя среднего уровня необходимо активное участие руководителей более высокого уровня и сотрудников службы управления персоналом.

У Т.Ю. Базарова выделено и раскрыто четыре этапа адаптации: [5, с. 175 - 178]

1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника.
2. Ориентация.
3. Действенная адаптация.
4. Функционирование.

А.А. Брасс разграничивает семь этапов адаптационного процесса, некоторые из которых повторяют этапы, предложенные Т.Ю. Базаровым [9, с. 56]:

1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника;
2. Разработка адаптационной программы;
3. Вводное ориентационное собеседование;
4. Первичное знакомство с рабочим местом;
5. Действенная адаптация;
6. Оценка деятельности сотрудника в адаптационный период;
7. Функционирование.

В тематическом приложении к журналу «Кадровое Дело» - «Отдел персонала с нуля» - представлен детальный алгоритм мероприятий по введению нового сотрудника в организацию (рис. 2).

Методики вхождения сотрудников в организацию, разработанные на базе данных исследований, неоднократно апробированы в практике российских компаний и доказали свою эффективность в случае комплексного и последовательного выполнения всех мероприятий каждого этапа. Отдельные мероприятия, предусмотренные в этих методиках, могут быть использованы и при проведении адаптационного процесса в условиях организационных изменений компании. Кроме того, предлагаемые рекомендации могут быть частично

применены и для разработки программ адаптации работников, проходящих через изменения.

Система адаптации разрабатывается индивидуально для каждой компании. Индивидуальный план адаптации может быть разработан с точностью до одного дня и включает в себя несколько мероприятий, которые дополняют друг друга и помогают сотруднику:

- подробнее ознакомиться с деятельностью предприятия;
- понять организационную и структуру принятия решений принятую в компании;
- понять суть работы, и что от него требуется;
- быстрее обучиться не обходимым для работы дополнительным навыкам;
- быстрее установить отношения с коллегами;
- найти своё место в команде.
- В систему адаптации персонала может входить:
  - welcome-тренинг для новых сотрудников;
  - система наставничества;
  - программа адаптации;
  - план адаптации для разных категорий должностей;
  - книга сотрудника;
  - система оценки по результатам адаптационных мероприятий.

Однако, на наш взгляд, в основе построения этапов адаптационного процесса в условиях реструктуризации (адаптации в динамике) должен лежать иной подход - подход, учитывающий факторы нестабильности и неопределенности, сопровождающие изменения в компании.



Рис. 2. Процесс адаптации персонала.

Остапенко В.В. предлагается выделять следующие этапы адаптации в соответствии с фазами восприятия, реорганизационных изменений со стороны сотрудников:

1. Адаптация в «шоковой» фазе;
2. Адаптация в нейтральной фазе;
3. Адаптация в фазе принятия изменений [22, с. 115].

Цель адаптации в «шоковой» фазе — максимально снизить уровень напряженности в состоянии сотрудников и обеспечить скорейший переход в нейтральную зону. Для этого при разработке программы адаптации необходимо запланировать и провести следующие мероприятия:

- оценить готовность персонала к процессу изменений; осуществить комплекс разъяснительных мероприятий о причинах изменении, стратегии и программе их проведения;
- показать преимущества новой, организации после завершения реструктуризации;
- провести индивидуальную работу таким образом, чтобы каждому сотруднику стало понятно, что он теряет и что приобретает в результате изменений;
- определить целевые группы адаптационного процесса и разработать соответствующие программы адаптации.

Цель адаптации в нейтральной зоне – удержать ценные кадры, помочь им наладить рабочий процесс в новых условиях и сохранить контроль над организацией. Для этого необходимо:

- разработать программу сохранения сотрудников;
- обеспечить бесконфликтный процесс увольнения;
- провести мониторинг промежуточных результатов изменений и проинформировать сотрудников о первых успехах;
- наладить систему оперативной вертикальной коммуникации (не только сверху - вниз, но и снизу - вверх);
- провести комплекс обучающих и тренинговых программ с целью получения компетенций для работы в новых условиях.

Цель адаптации в фазе принятия изменений – вывести сотрудников на запланированный уровень продуктивности и создать условия для дальнейшего развития организации. Для достижения этой цели важно:

- разработать систему поощрения и вознаграждения сотрудников, наиболее успешно преодолевающих изменения и достигающих высоких результатов;
- провести оценку успешности реализуемых изменений и выявить факторы, препятствующие движению вперед;
- организовать совместное празднование успехов реорганизации компании;

- показать сотруднику индивидуальный результат от произошедших изменений, выражающийся в росте его профессионализма и способности к адаптации.

Мы рассмотрели общую логику и этапы адаптации. Скорость прохождения этапов и конкретный набор мероприятий определяется особенностями организационной структуры, корпоративной культуры и типом реструктуризационных изменений. С этой целью разрабатывается система управления адаптационным процессом

Таким образом, управление процессом адаптации — это «активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.» [22, с. 156].

Цель системы управления адаптацией - выстроить адаптационный процесс таким образом, чтобы он прошел в установленные сроки, с соблюдением корпоративных политик и процедур компании, минимизацией затрат и достиг запланированных результатов [17, с.211].

Для успешной реализации целей адаптационных мероприятий процесс должен быть проработан организационно, методически и иметь ресурсное обеспечение.

Эффективное управление адаптационным процессом требует большой организационной работы. Распределение функций по управлению системой адаптации зависит от таких факторов как численность сотрудников, структура компании, иерархичность структуры, наличие системы управления персоналом, корпоративная культура и ценности компании, стиль управления и вовлеченность в этот процесс непосредственных руководителей и т.д.

При проведении масштабных изменений, сопровождающих процесс развития компании, в задачи команды топ-менеджеров входит определение основных направлений системы адаптации и целевых групп сотрудников, на которые будут направлены различные мероприятия программы. Опыт компаний успешно прошедших реструктуризацию предлагает создавать в зависимости от масштабов компании одну или несколько команд мониторинга перехода (КМП)

[13, с.182]. Задача такой команды состоит в том, чтобы отслеживать прохождение этапов адаптации и выявлять, отклонения от заданных параметров.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может быть осуществлено следующим образом:

1. Выделением подразделения (отдела, группы) в структуре управления персоналом. В случае, когда нет возможности или необходимости для создания отдельной группы, данная функция может быть закреплена за отделом по подбору персонала (для новых сотрудников) или за отделом по развитию и обучению (для уже работающих).

2. Вменением функции управления адаптацией линейным руководителям или функциональным менеджерам. Однако в данном случае следует наладить тесную координацию между функциональным менеджером и отделом кадров.

3. Многие западные компании в настоящее время развивают программу бизнес партнерства, когда сотрудник отдела кадров работает непосредственно в функции или направлении бизнеса и обеспечивает эффективное управление

**Таблица 1.**

**Распределение обязанностей в проведении адаптации**

<i>Функции и мероприятия по адаптации</i>	<i>Обязанности</i>	
	<i>непосредственное о руководителя</i>	<i>менеджера по персоналу</i>
Составление программы адаптации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой; условиями		Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Оценка адаптационного процесса	Выполняет	Ассистирует
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников.	Выполняет	Ассистирует

Задачами менеджера по управлению адаптацией являются:

- проведение семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;

- организация индивидуальных бесед руководителя, наставника, с новым сотрудником;
- подготовка интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вступающих в новую должность;
- организация специальных курсов подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений, для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников: [36, с. 196].

Как мы видим из таблицы 1, значительная часть обязанностей по адаптации персонала лежит на непосредственном руководителе. В.Р. Веснин широко раскрывает его функции на всех этапах — от «введения в должность» до завершающих этапов адаптации. По его мнению, при индивидуальном введении в должность (которое, опять же; предпочтительнее группового, так как более эффективно), непосредственному руководителю следует поздравить нового сотрудника с началом работы, представить его коллективу (рассказать биографию, особо отмечая достоинства), познакомить с подразделением и обстановкой в нем и т.д. Руководитель выявляет сильные и слабые стороны подготовки сотрудника, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, инструктирует по разным вопросам, осуществляет контроль и оказывает всестороннюю помощь в адаптации. В его обязанности также входит проведение предварительной работы с коллективом для того, чтобы новичка хорошо встретили; назначение наставника, проверка уровня, подготовки условий труда (рабочее место, компьютер и т.д.).

Сложно однозначно утверждать, является ли вменение адаптационных функций, линейным руководителям положительным или отрицательным моментом. Делегируя ему эти функции, следует, учитывать тот факт, что сам

руководитель тоже проходит процесс адаптации и приспособления: к новому сотруднику в его команде.

Большинство авторов выделяют в программах адаптации общую и специальную (специализированную) части. Общая часть программы адаптации охватывает работу организации в целом, а специальная часть имеет функциональный срез. Существует еще один фактор, который необходимо учитывать при разработке программ адаптации – выделение специфичных групп адаптируемых сотрудников. К таким группам можно отнести сотрудников старшего возраста, сотрудников, устроившихся на работу после прохождения военной службы или курсов повышения квалификации/получения дополнительного образования, инвалидов, женщин, выходящих из отпуска по уходу за ребенком и т.д.

Обычно адаптационный план состоит из трех частей. Во-первых, это цели на период адаптации. Во-вторых, это мероприятия по адаптации: участие в общих собраниях, тренингах, мероприятиях, встречи с носителями важной информации и основными коллегами по работе, план работы с необходимой информацией и т.д. Указывается время, продолжительность и место проведения мероприятий, чтобы сотрудник смог сориентироваться. В-третьих, это ожидания компании от сотрудника на период адаптации – результаты, которых сотрудник должен добиться к концу адаптационного периода. Разработанный план подлежит совместному обсуждению сотрудником с линейным руководителем, в процессе которого даются разъяснения элементов плана и руководство по их реализации. Таким образом, данный план включает организационную, методическую и ресурсную составляющие в единый документ и позволяет видеть полную картину предстоящего объема работ по адаптации[17, с. 123].

Оценка состояния работы, по адаптации персонала к изменениям сопровождает все этапы адаптации, что позволяет видеть промежуточные результаты всего процесса. Если в организации четко выстроены цели, задачи и планы проведения адаптационных мероприятий в разрезе всех структурных подразделений и отдельных работников, то оценка хода процесса адаптации



сводится к выявлению отклонения от заданных параметров. Проявление этих отклонений может выражаться в изменении производительности и качества труда по сравнению с целевыми показателями, возрастание уровня конфликтности, текучести кадров и т.д. Наличие промежуточных результатов и отклонений от заданных параметров дает возможность компании своевременно скорректировать свои планы и действия по оставшимся этапам, чтобы в итоге достичь поставленных целей.

Адаптация как любой процесс характеризуется определенной продолжительностью. Начало адаптации определяется началом деятельности сотрудника в изменившихся условиях. Определить окончание адаптации достаточно трудно. Дело в том, что мы рассматриваем адаптацию как процесс, постоянно протекающий как при изменении условий трудовой деятельности работника, так и при изменениях в самом сотруднике.

Одним из критериев успешности прохождения адаптации является достижение поставленных целей в запланированные сроки. Это значит, что сотрудник выходит на параметры объективных и субъективных показателей: объективные показатели отражают уровень и стабильность количественных показателей труда; а субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

### **1.3. Разработка программ адаптации персонала.**

Методически процесс управления адаптацией обеспечивается разработкой программ адаптации.

Программа адаптации предполагает определение целей и задач, которые должен достичь персонал, находящийся в процессе адаптации, и разработку совокупности мероприятий, обеспечивающих их реализацию.

При этом можно использовать следующие подходы к выбору адаптационных процессов:

Проблемно-ориентированный

Он применяется тогда, когда надо срочно исправлять то, что уже случилось, и направлен в большей степени на краткосрочное решение проблемных вопросов;

#### Процессно-ориентированный подход

Такой подход подразумевает анализ особенностей бизнес процессов конкретной компании и целесообразности введения адаптационных мероприятий по отношению к сотрудникам, вовлеченным в эти процессы;

#### Целевой подход

Использование целевого подхода зависит от целей; компании в области управления персоналом, он применяется при долгосрочном стратегическом планировании кадровой политики организации.

В работе Е.Н. Кобцевой программа адаптации классифицирована по видам адаптации. Данная классификация представлена в таблице 2.

Таблица 2.

### Содержание общих и специальных частей адаптации

Разделы общей части программы адаптации	Разделы специальной части программы адаптации
1. Общее представление о компании: 2. Политика организации 3. Оплата труда 4. Дополнительные льготы 5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности 6. Работник и его отношения с профсоюзом в случае его наличия 7. Служба быта 8. Экономические факторы	1. Функции подразделения: 2. Рабочие обязанности и ответственность 3. Требуемая отчетность 4. Процедуры, правила, предписания 5. Представление сотрудников подразделения

Существует еще один фактор, который необходимо учитывать при разработке программ адаптации – выделение специфичных групп адаптируемых сотрудников. К таким группам можно отнести сотрудников старшего возраста,

сотрудников, устроившихся на работу после прохождения военной службы или курсов повышения квалификации/получения дополнительного образования, инвалидов, женщин, выходящих из отпуска по уходу за ребенком и т.д.

Таблица 3.

### Адаптационные мероприятия

Виды адаптации (аспекты)	Адаптационные мероприятия
Профессиональная адаптация	обучение на рабочем месте (наставничество); обучение вне рабочего места (семинары, курсы); наличие подробного описания работы и т. д.
Психофизиологическая адаптация	научная организация рабочего места и рабочего процесса; производственная гимнастика
Социально-психологическая адаптация	ознакомление сотрудника с традициями, нормами «жизни компании»; представление коллегам; участие в тренингах, ролевых играх, привлечение к выполнению общественной работы (например, подготовка корпоративного праздника); приглашение работника к участию во внерабочих мероприятиях
Организационно-административная адаптация	ознакомление с историей организации, к партнёрам по бизнесу, ключевым процедурам компании, разъяснение особенностей организационной структуры, с ключевыми процедурами компании.
Экономическая адаптации	Разъяснение особенностей начислении заработной платы; Ознакомление с положениями, стандартами, программами развития предприятия
Санитарно-гигиеническая адаптация	ознакомление с правилами трудового распорядка, требованиями, предъявляемыми к организации рабочего пространства

Если говорить о методическом обеспечении процесса управления адаптацией в условиях преобразования компании, то можно сделать вывод, что эта проблема практически не исследована и не представлена в научной и практической литературе.

При проведении реструктуризации компании масштабы изменений, и, как следствие, адаптационных мероприятий многократно возрастают. Для эффективного проведения адаптации в этих условиях требуется иной подход к реализации. Нами предлагается в качестве нового методологического сопровождения процесса адаптации персонала применять модульный принцип построения соответствующих программ, который сочетает элементы процессно-

ориентированного и целевого подходов: Суть, предлагаемого модульного подхода состоит, во-первых, в выделении, группы, сотрудников со схожими адаптационными проблемами, и, во-вторых - в разработке развернутого перечня адаптационных мероприятий (модулей адаптации). Количество целевых групп и объем мероприятий, входящих в каждый из модулей, варьируется в зависимости от различных обстоятельств: размера компании, масштабов и характера проводимых изменений, имеющихся финансовых и организационных ресурсов и т.д. В конечном итоге строится матрица, которая позволяет сформировать эффективную программу адаптации для каждой из целевых групп.

Исследование проблем внедрения процесса адаптации показывает, как правило, наличие существенного разрыва между потребностями организации в адаптационных мероприятиях и ресурсной базы компании.

Ключевым фактором надлежащего ресурсного обеспечения является составление бюджета на адаптацию. В таком бюджете должны быть предусмотрены следующие расходы на:

- оплату труда персонала компании, вовлеченного в адаптационные мероприятия (проведение организационно - кадрового аудита, разработка программ, проведение тренингов и семинаров, наставничество и т.д.);
- вознаграждение привлеченных консультантов и тренеров;
- информационно-методическое сопровождение адаптационного процесса (разработка бумажных адаптационных брошюр; буклетов, тренинговых материалов, информации на электронных носителях;
- организационное обеспечение процесса адаптации (техническое оборудование, аренда, канцелярские принадлежности и т.д.);
- оплату услуг сторонних организаций (дизайн и печать адаптационных буклетов, руководства для менеджеров; материалов для тренинга) и др: [16, с.108].

Управляя адаптацией персонала, следует учитывать тот факт, что некоторые адаптационные материалы сотрудник может изучать самостоятельно, а для

некоторых ему требуются дополнительные разъяснения и комментарии со стороны (табл. 4).

Таблица 4

### Типы адаптационных материалов

Материалы, подлежащие самостоятельному изучению	Материалы, не подлежащие самостоятельному изучению
<p>Образцы; шаблоны; инструкции; стандарты; регламенты; профессиональная литература; базы данных; иные методологические материалы.</p>	<p>Общие алгоритмы работы                      Специфические алгоритмы работы в должности:                      способы работы со сложным оборудованием;                      инструкции по технике безопасности при выполнении опасной работы                      Иные специфические технологии работы</p>

Так, например, в компании «Ernst&Young» программа самообучения реализована в компьютерной программе профессиональной подготовки, с которой каждый сотрудник имеет возможность ознакомиться в любое время. Работа с программой также предполагает интерактивное взаимодействие в форме ответов на вопросы, проверки понимания материала, что помогает вовлекать работника в процесс обучения. В компании существует компьютерный класс, предназначенный для целей саморазвития, создана база методов и инструментов работы, а также примеров решения различных профессиональных проблем в офисах компании. Помимо потребления информации из этой базы данных каждый, сотрудник пополняет ее своими разработками, опытом, работы. Оценка вклада, сотрудника в развитие такой информационной базы будет влиять на общую оценку деятельности за год. Эта сеть включает в себя ресурсы мирового опыта «Ernst&Young», то есть она позволяет изучать и перенимать опыт и идеи работников других стран

Качественное управление процессом адаптации предполагает наличие индивидуального адаптационного плана — документа, который, содержит цели, задачи, программу адаптационных мероприятий, сроки их реализации и ответственных исполнителей.

Обычно адаптационный план состоит из трех частей. Во-первых, это цели на период адаптации. Во-вторых, это мероприятия по адаптации: участие в общих собраниях, тренингах, мероприятиях, встречи с носителями важной информации и основными коллегами по работе, план работы с необходимой информацией и т.д. Указывается время, продолжительность и место проведения мероприятий, чтобы сотрудник смог сориентироваться. В-третьих, это ожидания компании от сотрудника на период адаптации — результаты, которых сотрудник должен добиться к концу адаптационного периода. Разработанный план подлежит совместному обсуждению сотрудником с линейным руководителем, в процессе которого даются разъяснения элементов плана и руководство по их реализации. Таким образом, данный план включает организационную, методическую и ресурсную составляющие в единый документ и позволяет видеть полную картину предстоящего объема работ по адаптации [17, с. 123].

Оценка состояния работы, по адаптации персонала к изменениям сопровождает все этапы адаптации, что позволяет видеть промежуточные результаты всего процесса. Если в организации четко выстроены цели, задачи и планы проведения адаптационных мероприятий в разрезе всех структурных подразделений и отдельных работников, то оценка хода процесса адаптации сводится к выявлению отклонения от заданных параметров. Проявление этих отклонений может выражаться в изменении производительности и качества труда по сравнению с целевыми показателями, возрастание уровня конфликтности, текучести кадров и т.д. Наличие промежуточных результатов и отклонений от заданных параметров дает возможность компании своевременно скорректировать свои планы и действия по оставшимся этапам, чтобы в итоге достичь поставленных целей.

Оценка результатов работы по адаптации, персонала компании к новым условиям хозяйствования может рассматриваться в нескольких аспектах:

- адаптация, как неотъемлемая часть оценки результативности процесса реорганизации компании в целом;
- адаптация с точки зрения успешности прохождения этого процесса отдельными сотрудниками;
- адаптация с точки зрения оценки деятельности персонала, ответственного за разработку и реализацию этого процесса.

Успешность адаптации для компании (первый аспект) определяется как неотъемлемая составляющая успешности процесса реорганизации в целом и характеризуется достижением целей и задач реструктуризации.

Остановимся подробнее на рассмотрении второго и третьего аспектов.

В течение всего адаптационного периода, как непосредственный руководитель, так и менеджер по управлению персоналом проводят контроль выполнения адаптационного плана. Успешность адаптации зависит от двух основных факторов: сложность структуры и функционирования компании и уровень подготовленности и способности работника к адаптации. Чем сложнее структура организации, чем больше ее отличие от дореформенного состояния или от прежнего места работы, если речь идет о новом сотруднике, тем больше изменений предстоит пройти сотруднику, и тем труднее и дольше будет проходить процесс адаптации.

Особое значение для успешной реализации программы адаптации работника и соответственно, для его полноценной адаптации имеют:

- четкое, последовательное выполнение работником и должностными лицами, ответственными за реализацию программы, всех запланированных мероприятий;
- полный, своевременный и объективный контроль за выполнением мероприятий программы;

- оказание эффективной помощи работнику, по тем или иным причинам испытывающему трудности с адаптацией (в относительно большой степени подверженному воздействию так называемого адаптационного синдрома);
- подведение итогов реализации программы, предполагающей, помимо сравнительной оценки личностного потенциала работника (в форме отзыва), выработку практических рекомендаций, направленных на эффективное применение в интересах деятельности предприятия [17, с.211].

Адаптация как любой процесс характеризуется определенной продолжительностью. Начало адаптации определяется началом деятельности сотрудника в изменившихся условиях. Определить окончание адаптации достаточно трудно. Дело в том, что мы рассматриваем адаптацию как процесс, постоянно протекающий как при изменении условий трудовой деятельности работника, так и при изменениях в самом сотруднике.

Одним из критериев успешности прохождения адаптации является достижение поставленных целей в запланированные сроки. Это значит, что сотрудник выходит на параметры объективных и субъективных показателей: объективные показатели отражают уровень и стабильность количественных показателей труда; а субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др. [16, с. 234].

Оценку вклада сотрудников, отвечающих за процесс адаптации, можно произвести с учетом следующих параметров:

- достижение поставленных целей адаптации сотрудниками реорганизуемой компании;
- удовлетворенность сотрудников процессом адаптации.

Первый, параметр рассмотрен нами при оценке успешности прохождения адаптации каждым сотрудником.

Удовлетворенность сотрудником процессом адаптации можно выявить, используя различные формы коммуникации и сбора информации.

Основным источником получения информации об эффективности процесса адаптации является отклик объекта, на которого направлено влияние. Поэтому



сотрудникам предлагают принять участие в разнообразных опросах, которые должны быть проведены среди работников после предполагаемого завершения периода адаптации. Наиболее распространенными методами сбора информации об эффективности адаптационного процесса являются:

- Интервьюирование сотрудников через один/два/три месяца работы;
- Анкетирование сотрудников после завершения адаптационного периода;
- Проведение пульс-опросов среди сотрудников, проработавших в компании менее года;
- Включение вопросов о системе адаптации и адаптационных мероприятиях в ежегодные комплексные исследования удовлетворенности.

При анализе эффективности адаптации может быть использован и метод «360 градусов». Он может быть применен к оценке результатов деятельности сотрудника, прошедшего адаптацию, и сотрудника, (например, отдела кадров), ответственного за разработку и реализацию адаптационного процесса. В этом случае в состав лиц, дающих оценку, должны быть включены адаптированные сотрудники.

Суть методики «360 градусов» заключается в том, что оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты. Но это обязательно должны быть люди, которые реально видят рабочее поведение оцениваемого. Кроме того, сотрудника могут попросить оценить самого себя. Например, в компании Моторола «оценщиков» выбирает сотрудник вместе с менеджером, в Hewlett-Packard список арбитров составляет руководитель, а в «ЗМ» сотрудник выбирает их сам. Каждый из оценивающих, высказывает свое мнение о профессиональных качествах коллеги в специальной анкете. Как правило, она состоит из 20 - 30 вопросов («насколько хорошо человек умеет планировать время», «успешен ли в проведении переговоров», «умеет ли вести за собой других» и т. п.). Обобщенные ответы позволяют сделать вывод об уровне профессиональных навыков каждого сотрудника, в том числе полученных и в результате прохождения процесса, адаптации. Использование метода «360 градусов» для оценки эффективности процессов адаптации предполагает

дополнение стандартного перечня вопросов специальным блоком, позволяющим выявить успешность освоения сотрудниками новых компетенций, и практик, требуемых реформируемыми бизнес-процессами.

### **Выводы по главе 1.**

В условиях функционирования рынка труда **возрастает роль адаптации**. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций. Чаще всего **профессиональная адаптация** рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также **приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе**, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

**Трудовая адаптация персонала** - взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. В данном разделе работы представлена классификация и способы адаптации персонала. Программа адаптации предполагает определение целей и задач, которые должен достичь персонал, находящийся в процессе адаптации, и разработку совокупности мероприятий, обеспечивающих их реализацию.

Показана необходимость использовать следующие подходы к выбору адаптационных процессов: Проблемно-ориентированный, который применяется тогда, когда надо срочно исправлять то, что уже случилось, и направлен в большей степени на краткосрочное решение проблемных вопросов; процессно-ориентированный подход, который подразумевает анализ особенностей бизнес процессов конкретной компании и целесообразности введения адаптационных мероприятий по отношению к сотрудникам, вовлеченным в эти процессы; целевой подход, который зависит от целей; компании в области управления персоналом, он применяется при долгосрочном стратегическом планировании кадровой политики организации.

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Цех по изготовлению тротуарной плитки является самостоятельным структурным подразделением ООО «Новые технологии», расположенный по адресу: г. Каменск - Уральский, ул. Кирова, д. 5а, и находится в подчинении директора по производству.

Основной задачей цеха является изготовление и выпуск тротуарной плитки.

В своей деятельности предприятие руководствуется действующим законодательством, постановлениями, приказами и инструкциями вышестоящих органов, едиными тарифно-квалификационными справочниками должностей руководителей, специалистов и других служащих, другими нормативными документами.

Цех по изготовлению тротуарной плитки возглавляется начальником цеха, который назначается и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора на основании контракта, заключенного с ним. Начальник цеха является полноправным руководителем, которому подчинены все работники цеха и который организует всю производственную, техническую, хозяйственную деятельность цеха.

Главной задачей цеха является выполнение задания по количественным и качественным показателям в соответствии с утвержденными графиками, действующими стандартами и техническими условиями

При проведении анализа производительности труда исследуют состав и структуру трудовых ресурсов. Необходимо знать, что работники предприятия подразделяются в учете и анализе на:

- промышленно-производственный персонал;
- непромышленный персонал.

К первой группе относятся работники, непосредственно участвующие в производственном процессе, или обслуживающие его. Ко второй группе относят всех остальных работников, не занятых в производственном процессе. Также при анализе структуры трудовых ресурсов необходимо учитывать и факторы, на нее влияющие. Например, весьма существенное влияние на структуру персонала оказывает научно-технический прогресс. Повышение организационно-технического уровня приводит к сокращению численности служащих и росту удельного веса рабочих в общем числе работающих на предприятии. Совершенствование техники, технологии и организации производства, в частности специализация и централизация вспомогательных работ, механизация погрузочно-разгрузочных работ приводит к изменению соотношения между основными рабочими и вспомогательными в пользу увеличения основных рабочих.

Рабочие по характеру участия в производственном процессе подразделяются на основных, непосредственно участвующих в производстве, и вспомогательных, занятых во вспомогательных производствах и всеми видами обслуживания. И в процессе анализа представляется весьма важным выяснить, каково их соотношение, установить тенденцию изменения этого соотношения, и если оно не в пользу основных рабочих, то необходимо осуществить мероприятия по устранению этой негативной тенденции. Такими мероприятиями могут быть: повышение уровня механизации труда вспомогательных рабочих, совершенствование техники и технологии уровня производства, а в частности концентрация и централизация вспомогательных работ.

Наряду с количественным обеспечением предприятия трудовыми ресурсами изучается и качественный состав рабочих, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих производится путем сопоставления наличной численности по специальностям и разрядам с необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам, бригадам и предприятию в целом. При этом выявляется излишек или недостаток

рабочих по каждой профессии. Отношением объема каждого вида работ к плановому фонду рабочего времени одного рабочего с учетом выполнения норм выработки определяется требуемая численность рабочих.

Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ по участку, цеху и предприятию сравниваются средние тарифные разряды работ и рабочих которые определяются отношениями:

Движение рабочей силы характеризуется коэффициентами оборота по приему и выбытию рабочих, которые рассчитываются путем отношения количества прибывших и выбывших рабочих к их среднесписочному числу. В процессе анализа необходимо сравнивать эти показатели за ряд лет и выявлять причины движения рабочей силы.

Показатель движения рабочей силы по предприятию выражает также коэффициент текучести. Он определяется как отношение числа уволенных по всем отрицательным причинам к списочному числу рабочих на начало анализируемого периода.

Вопросы, связанные с показателями обеспеченности предприятия работниками, еще не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут быть факторами, непосредственно влияющими на объем выпускаемой продукции. Выпуск продукции зависит не столько от численности работников, сколько от количества затраченного на производство труда, определяемого количеством рабочего времени, от эффективности общественного труда, его производительности. Поэтому необходимо изучить эффективность использования рабочего времени трудового коллектива предприятия.

В процессе анализа использования рабочего времени на предприятии проверяется обоснованность производственных заданий, изучается уровень их выполнения, устанавливается целесообразность выполнения отдельных видов работ, выявляются потери рабочего времени, устанавливаются их причины, намечаются пути дальнейшего улучшения использования рабочего времени и разрабатываются необходимые мероприятия.

Таким образом, достижение какого-либо результата в процессе производства может быть получено с различной степенью эффективности труда. Мера эффективности труда людей получила название производительности труда, под которой понимается результативность труда или способность человека производить за единицу рабочего времени определенный объем продукции.

Показатель производительности труда является важным качественным показателем работы предприятия, его рост является одним из главных условий повышения эффективности производства, увеличения объема выпуска продукции и снижения ее себестоимости. Основным показателем производительности труда является среднегодовая (квартальная, месячная) выработка продукции на одного работника. Используются также и такие показатели как: среднегодовая (квартальная, месячная) выработка продукции на одного рабочего, среднедневная выработка на одного работника, среднечасовая выработка на одного работника. С производительностью труда тесно связан показатель трудоемкости продукции, который характеризует затраты рабочего времени на производство определенной потребительной стоимости или на выполнение определенной технологической операции. Мерой измерения трудоемкости продукции является рабочее время или нормативная заработная плата.

Для расчета производительности труда рабочих и работников и использованы данные табл. 5

Из приведенных в таблице 5 данных видно, что по всем показателям производительности труда наблюдается рост. Более быстрые темпы роста среднегодовой выработки одного работающего по сравнению с аналогичным показателем, но рассчитанным в нормативной заработной плате, а именно на 4,85% (111,66 - 106,81) свидетельствуют о том, что на предприятии произошли структурные сдвиги в выпуске продукции в сторону увеличения доли материалоемких и дорогостоящих, но менее трудоемких изделий, что в конечном итоге привело к искусственному росту показателя производительности труда одного работающего на 11,66%.

Таблица 5

**Анализ показателей производительности труда цеха по изготовлению  
тротуарной плитки**

Показатели	обозначение	2014год	2015 год	2016 год	Отклонение	
					Сумма 2016 - 2014	% 2016/2014
1.Объем продукции	Q	536201	56099480	64374590	8275110	+14,5
2. Среднеспис. число работающих	R	842	866	890	24	+2,8
3. Среднеспис. число рабочих	г	690	690	717	27	+3,9
4. Среднегодовая выработка на 1 работника (в руб.)	Wr	64236	64780	72331	+ 7551	+ 11,66
5. Среднегодовая выработка 1 рабочего (в руб.)	Wr	80236	81310,34	89773,05	+8462,71	+ 10,40
6. Общее число отработанных всеми работниками чел.-дней	Тд	44200	44044	42000	-2044	-4,64
7.Количество дней, отработанных одним работником (в днях)	д	241	242	240	-2	-0,83
8. Общее число отработанных/ всеми работниками чел.- часов (в часах)	Тчас	338852	347948	327600	- 20348	-5,85
9. Среднедневная выработка одного работника (в руб.)		265,23	267,69	301,38	33,69	+ 12,58
10.Среднечасовая выработка одного работника (в руб.)	Wнас	33-08	33-88	38-64	+ 4-76	+ 14,05
11. Продолжительность рабочего дня (смены) (в час.)	t	7,9	7,9	7,8	-0,1	-1,26
12. Среднегодовая выработка 1 работающего в нормативной заработной плате.	WR (3\п)	950	984	1051	+ 67	+ 6,81

Среднегодовая выработка одного работающего зависит от среднегодовой выработки одного рабочего, а также от соотношения между численностью рабочих и других работающих на предприятии. Так, при сравнении темпов роста выработки одного рабочего и одного работающего можно установить, как



повлияло изменение структуры персонала на производительность труда одного работающего. В нашем примере среднегодовая выработка одного работающего увеличилась по сравнению со среднегодовой выработкой одного рабочего на 1,26% (111,66-110,41).

Покажем зависимость производительности труда от образовательного уровня персонала (рис. 3).

Представленная диаграмма характеризует обратно пропорциональную зависимость между образовательным уровнем работника и его производительностью труда.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что предприятие только лишь за счет материального стимулирования поднимает результативность труда, при этом использует низкоквалификационный персонал, который оказывает влияние на возрастание текучести кадров. В подразделении организации цеха руководство не уделяет должного внимания обучению кадров, повышению их квалификации, разработке системы карьерного роста

Таким образом, существует необходимость разработки программы эффективного управления адаптацией персонала на предприятии ООО «Новые технологии», что также является целью данной квалификационной работы.

## 2.2. Анализ действующей системы управления адаптацией персонала на ООО «Новые технологии»

Для оценки действующей системы адаптации персонала необходимо провести анализ текучести кадров, как показателя характеризующего отношение работника к предмету нашего исследования.

Покажем в начале динамику движения кадров в ООО «Новые технологии» за 2015-2016 гг. (табл. 7).

Таблица 7.

**Динамика движения кадров ООО «Новые технологии», чел.**

Показатели	2015 г.	2016 г.
Всего человек	890	835
Принято (чел.)	116	72
Уволено (чел.)	42	96

Согласно данным таблицы 8 можно сделать вывод, что текучесть кадров на предприятии незначительная. Для наглядности представим данные в виде диаграммы.

Текучесть кадров рассчитываем по формуле:

$$F1 = \text{среднегодовая численность уволенных} * 100 / \text{среднегодовая численность.}$$

Подставив значения, получаем результат:

$$69 \times 100 / 848,5 = 8,1 \%$$

Текучесть кадров рассчитываем по формуле:

$$F1 = \text{среднегодовая численность уволенных в течении первого года работы} * 100 / \text{среднегодовая численность.}$$

$$28 \times 100 / 848,5 = 3,3\%$$

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Для такой численности состава можно отметить приемлемый коэффициент текучести кадров. Согласно статистике, неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией) являются причиной текучести кадров.

Весьма положительным моментом является то, что на предприятии существует система наставничества, то есть приходящие на работу новые сотрудники получают некоторое время поддержку от более опытных коллег.

Тем не менее, следует учитывать некоторые детали. Как известно, текучесть персонала можно условно поделить на активную и пассивную.

Анализируя эти показатели, для кадровика ООО «Новые технологии» важно фиксировать реальные причины того, почему сотрудник покинул компанию. Проанализируем движение и текучесть кадров (табл. 8).

Таблица 8

**Движение и текучесть кадров за 2015-2016 гг.**

Показатели	Количество человек	
	2014 г.	2015 г.
1. Принято работников, всего	116	72
В том числе:		
по вольному найму	111	69
по направлению службы занятости	5	3
2. Принято, всего	116	72
3. Выбыло сотрудников, всего	42	96
В том числе:		
уволено за нарушения трудовой дисциплины	0	2
по сокращению штатов	0	0
по собственному желанию	42	94
4. Из числа уволившихся по собственному желанию, всего		
В том числе:	42	94
из-за отсутствия жилья	0	0
неинтересная работа	0	0
«Не справился с задачами»	7	13
«Обманулся в ожиданиях»	8	8
Низкая оплата труда	15	56
Конфликтов; «Не ужился в компании»	12	17
причина не указана	0	0

Анализируя причины текучести рабочих кадров в ООО «Новые технологии» можно отметить, что некоторое количество работников покидает

предприятие из-за неудовлетворительной заработной платы. В 2016 году по этой причине уволилось на 24 человека больше, чем в 2015.

Однако имеют место и положительные моменты. Так, увольнений в связи с неинтересной работой в 2015 и 2016 не наблюдалось.

Проблема 1. «Не ужился в компании» – несоответствие нового сотрудника корпоративной культуре и его неготовность/нежелание меняться. Избежать такой ситуации вполне реально, если в ходе собеседований с кандидатами уделить время анализу соответствий личных качеств соискателя корпоративным ценностям организации.

Проблема 2. «Не справился с задачами» – несоответствие нового сотрудника должности. Часто берут новых сотрудников «на вырост», изначально понимая существование разрыва между требованиями к должности и их профессиональными компетенциями. Впоследствии может оказаться, что разрыв слишком велик, и компания не обладает ресурсами, чаще всего временными, на соответствующее обучение сотрудника. Такая политика привлечения персонала возможна при условии, что в компании выстроена система внутреннего обучения и наставничества.

Проблема 3. «Обманулся в ожиданиях» – несоответствие должности ожиданиям нового сотрудника. Новичок может столкнуться в компании совсем не с тем, что ему было обещано при подборе. Причем, как правило, это следствие не злого умысла со стороны компании, а недостаточно эффективной коммуникационной политики. Хорошим инструментом для предотвращения таких ситуаций является наличие подписанного обеими сторонами формализованного предложения о работе для нового сотрудника, которое, по сути, является соглашением о содержании и условиях будущей работы.

Расчет показателя текучести по сроку работы в компании.

Этот срок зависит, прежде всего, от средней продолжительности работы в компании и может составлять:

- полгода – для компаний с высокой оборачиваемостью персонала, например для логистических терминалов или крупных супермаркетов;

- год – для большинства компаний;
- три года – для компаний типа конструкторского бюро, которое привлекает выпускников профильных вузов, дополнительно обучая их еще год-два.

Процент сотрудников, уволившихся из компании в течение первого года работы (3,3%) можно считать индикатором эффективности функционирования систем подбора и адаптации.

Коэффициент текучести кадров служит индикатором здоровья компании и правильности принимаемых в организации управленческих решений. Важно грамотно диагностировать причины этого симптома.

Менеджер по кадрам ООО «Новые технологии» обычно не имеет возможности беседовать лично с сотрудниками, увольняющимися, например, из удаленных офисов, поэтому раз в месяц после произведения всех расчетов с уволенными следует выборочно обзванивать бывших сотрудников, чтобы понять, являются ли указанные руководителями причины истинными и не скрывается ли под фразой «переезд в другой город» расставание с компанией по причине неудовлетворенности или обманутых ожиданий.

Целью системы управления адаптацией работников ООО «Новые технологии» является обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных проблем, 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 «Новые технологии», 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 руководитель кадровой службы.

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.

Организация процесса адаптации в ООО «Новые технологии» происходит следующим образом. Накануне официального выхода принятого сотрудника на рабочее место непосредственный руководитель выполняет следующие процедуры: подготавливает должностную инструкцию работника; подготавливает все информационные материалы, которые будут выданы работнику в первый день работы; информирует заранее будущих коллег о приходе нового работника; назначает наставника или просит, кого-нибудь из будущих коллег оказывать неформальную помощь; проверяет готовность рабочего места; связывается с работником, для того чтобы убедиться, что все в порядке. Эти процедуры (действия) непосредственного руководителя направлены на снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником в первые дни работы.

Общее ознакомление предусматривает ознакомление и получение общего представления о структуре ООО «Новые технологии». На данном этапе новый работник получает общее представление о фирме; ознакомливается с коллективным договором ООО, с основной политикой и стратегией, с порядком и

сроком выплаты заработной платы, с дополнительными льготами, с правилами охраны труда и техникой безопасности, с правилами внутреннего трудового распорядка.

Также вновь прибывшие сотрудники получают информацию о размерах финансирования социальных льгот, гарантий и корпоративных мероприятий ООО «Новые технологии» (приложение 2).

Следующий этап адаптации заключается во введении в организацию нового работника. Он предусматривает ознакомление и получение представления о подразделении (отделе, цехе). На этом этапе работник: осматривает свое подразделение; представляется сотрудникам подразделения; знакомится с положением о подразделении; основами системы материального стимулирования и премирования работников; организацией питания на предприятии; процедурами, правилами, инструкциями, предписаниями; основными целями и задачами подразделения (отдела); с порядком принятия пищи, курения, перерывов, отдыха; с порядком пользования телефонами.

Этапы представления нового сотрудника:

- Рассказ новому сотруднику о традициях компании, ответы на вопросы.
- Краткая ознакомительная экскурсия по предприятию.
- Уточнение «ответственного лица», к которому новый сотрудник может обращаться в случае возникновения затруднений.
- Представление непосредственного руководителя, коллег по отделу, участку, руководителей смежных отделов, коллег из смежных отделов.
- Знакомство с коллегами, с которыми «новичку» придется наиболее часто контактировать в первый месяц работы в рамках проекта, в котором он будет участвовать.
- Введение руководителем нового сотрудника в курс дела.

По ходу беседы руководитель рассказывает о направлении деятельности отдела и подробно очерчивает круг задач, с которыми будет работать новый сотрудник. Проводится обсуждение должностной инструкции.

В результате проведенного анализа системы адаптации персонала в ООО «Новые технологии», нами было установлено, что система адаптации персонала не достаточно соответствует предъявляемым требованиям. Все вышеперечисленные мероприятия, если они проводятся в полной мере, то позволяют достигать целей, которые поставлены перед системой адаптации персонала.

Однако были отмечены интересные тенденции при опросе вновь прибывших. Социальным отношениям в ООО «Новые технологии» при введении в должность новичков уделяется мало внимания, и поэтому новички вынуждены самостоятельно осваивать существующие нормы и правила, зачастую исподволь узнавать об истории и традициях. С техникой безопасности знакомят новичков в обязательном порядке, но поверхностно.

Для уточнения понимания и результативности действующей системы адаптации был проведен опрос среди вновь принятых сотрудников (12 чел.), результаты которого, представленные в таблице 9.

Таблица 9

**Оценка респондентами содержания программ адаптации  
(в % от числа опрошенных вновь принятых работников)**

Содержание освещенных вопросов при приеме	Эффективно	Неэффективно	Затруднились оценить
традиции предприятия	63	15	22
системы оплаты труда	63	2	35
функциональные обязанности	61	2	37
системы социального обеспечения	60	19	21
неформальные правила поведения	58	10	32
правила внутренней дисциплины	58	6	36



коллектив	58	2	40
режим безопасности и коммерческой тайны	57	14	29
техника безопасности	55	20	25
структура и иерархия	51	11	38
история предприятия	46	19	35

Исследования, проведенные различными авторами доказывают, что новичка, прежде всего, волнует социально-экономическая сфера, а не нормы и правила, регламентирующие основной производственный процесс. Что и подтвердил проведенный нами опрос.

На первые места по эффективности (в нашем контексте — «значимость» для новичка) выходит информация, необходимая человеку для нормального самоощущения и чувства сопричастности, — традиции предприятия и системы оплаты труда (по 63 % в обоих случаях). Далее требуется информация о непосредственной трудовой деятельности — функциональных обязанностях — 61 %.

Затем снова «социальный» блок - система социального обеспечения - 60 %, неформальные и формальные правила поведения в коллективе - по 58 % в каждом случае.

Такая информация, как режим безопасности и коммерческой тайны, техника безопасности, структура и иерархия предприятия по значимости для новичка менее важны.

При опросе новичков на тему «кто отвечает за вашу адаптацию и оценка эффективности его работы, мнения распределились следующим образом (в процентах к опрошенным, табл. 10).

Таблица 10

**Насколько эффективно проведение адаптационных мероприятий  
прикрепленными управленцами**

Ответственный	Эффективно	Неэффективно	Затрудняюсь ответить
Управляющий персоналом	76	0	14
Линейный руководитель (бригадир, наставник)	55	10	35
Руководитель предприятия	42	5	3

Как показывает опрос, эффективность участия того или иного должностного лица в адаптации вновь нанятых падает с количеством иерархических уровней между новым сотрудником и лицом, отвечающим за адаптацию. Для наглядности представим результаты опроса в виде диаграммы (рис. 9).

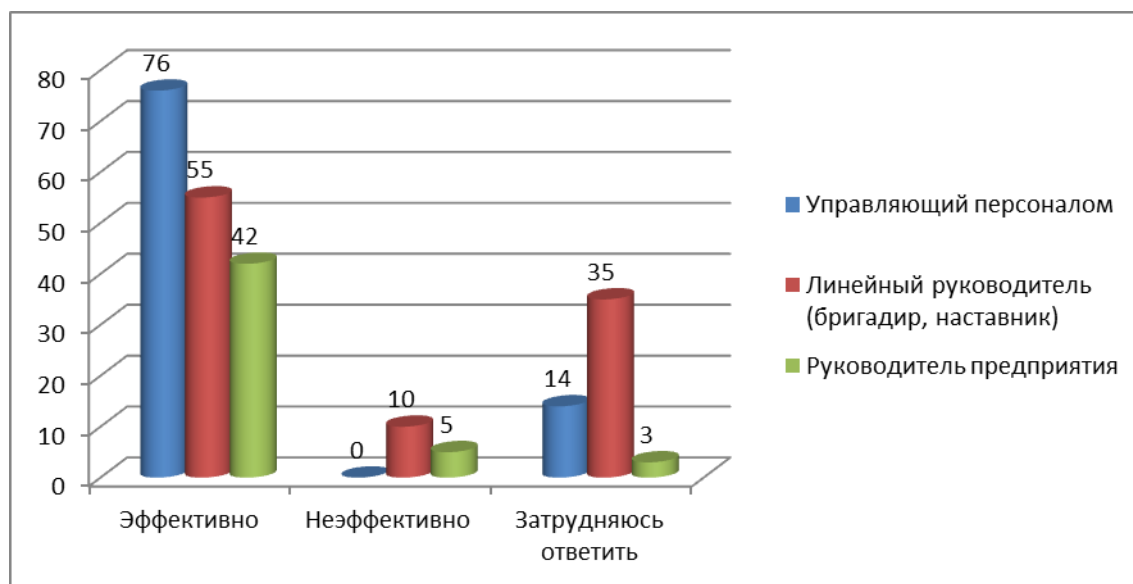


Рис. 9. Насколько эффективно проведение адаптационных мероприятий прикрепленными управленцами

Отсюда вывод, что адаптацией новых сотрудников должны заниматься профессионалы, для которых эта деятельность является прямой функциональной обязанностью. Кроме того, к этой работе следует привлекать тех, кто непосредственно связан с рабочим местом, на которое взят новичок.

На практике традиционно рассматривают уровень удовлетворенности работника как меру его адаптированности к предприятию, считая, что чем выше

степень насыщения потребностей и притязаний адаптанта, тем выше уровень его адаптации к микросреде. Количественно можно измерить глубину адаптированности работника, измерив, удовлетворенность персонала следующими факторами: производственной ситуации, морально-психологического климата в коллективе.

Для выявления удовлетворенности персонала нами было проведено исследование удовлетворенности персонала факторами морально-психологического климата в коллективе, метод исследования - анкетирование. В этом исследовании опрашивались лица, отработавшие на предприятии от недели до 6 месяцев, всего 12 человек. Следует учесть, что не все работники при анкетировании отвечали на поставленные вопросы.

Полученные данные анкетирования представлены в таблице 11.

Таблица 11

**Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе**

Критерии	Доволен (служащие),%	Доволен (рабочие),%	Не доволен (служащие),%	Не доволен (рабочие),%
Взаимоотношениями в коллективе	36,8	87,5	10,5	6,2
Результатами своей работы	68,4	81,3	5,3	6,3
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	47,4	37,5	-	6,3
Регламентом работы	68,4	68,8	10,5	6,2
Сплоченностью коллектива	26,3	56,3	26,3	15,5
Организацией досуга	10,5	56,3	47,4	18,8
Предъявляемыми требованиями	52,6	62,5	21,1	6,3
Перспективами своего служебного роста	47,4	31,2	31,6	18,8
Равномерностью распределения нагрузки на	31,6	43,8	47,4	6,3

сотрудников				
Отношениями с непосредственным руководителем	94,7	68,8	-	6,3
Взаимодействием с другими отделами	47,4	56,3	5,3	25,0
Справедливостью морального и материального стимулирования	26,3	18,8	31,6	31,3
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере	52,6	31,3	5,3	25,0
Возможностью общения в процессе работы	94,7	43,8	-	18,8
Бытовыми условиями труда	47,4	6,3	10,5	75,0
Размером заработной платы	15,8	12,5	68,4	50,0

При сравнении результатов оценки удовлетворенности факторами жизни и деятельности служащих и рабочих наблюдаются различия. Рабочих больше устраивает:

- взаимоотношения в коллективе,
- сплоченность коллектива,
- организация досуга.

Служащие наибольшую удовлетворенность выразили по следующим факторам:

- отношения с непосредственным руководителем,
- возможность общения в процессе работы,
- бытовые условия труда.

Вместе с тем, рабочие в отличие от служащих выразили сильное недовольство бытовыми условиями труда (75,0%).

Для выявления удовлетворенности персонала отношениями с непосредственным руководителем нами было проведено исследование, в котором участвовали те же работники. Данные представлены в таблице 12.

Таблица 12

## Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем

Критерии	Начальник	Бригадир
Он – хороший человек	8,30%	16,50%
Он – начальник	58,80%	42%
Он лучше знает, как и что делать	19,50%	24,80%
Он знает ваши нужды и заботится о вас	8,30%	0%
Он сам показывает пример в работе	10,00%	17,50%
С ним опасно ссориться	8,30%	13,50%
Он настоящий профессионал	16,50%	9,30%
Вас могут лишить премии	20%	12%

Согласно опросу, в основном сотрудники не вступают в полемику с руководством и показывают ему лояльность только потому, что он назначенный начальник.

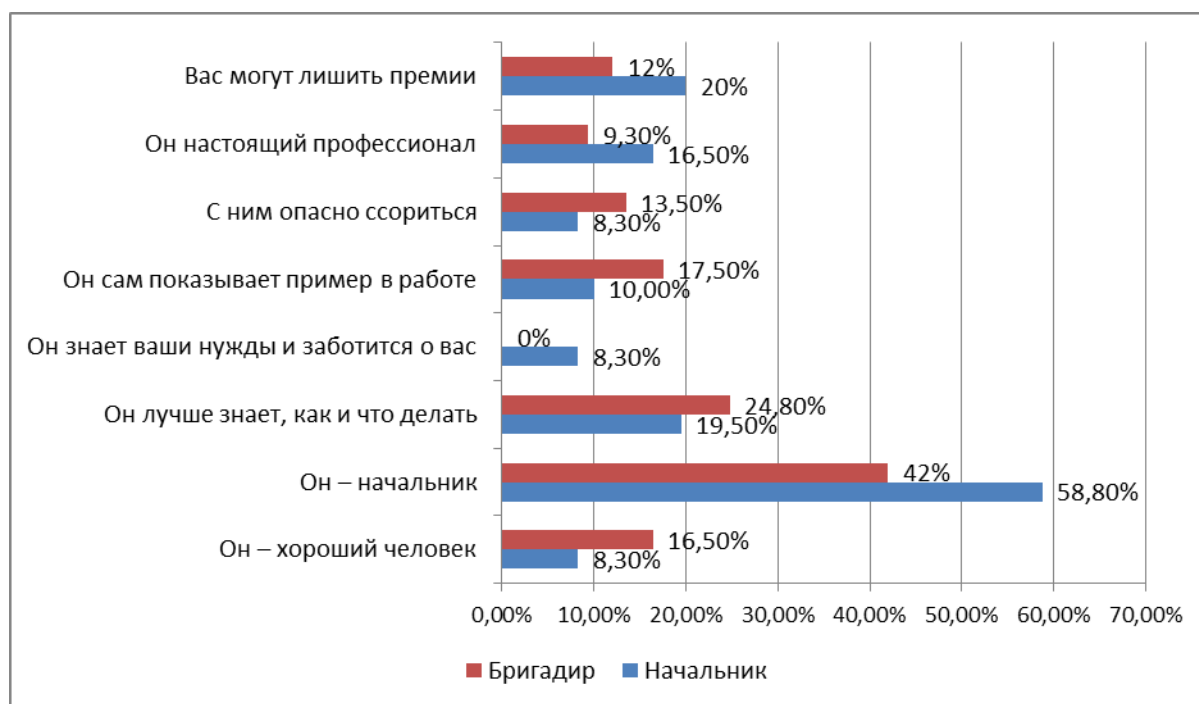


Рис. 10. Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем

Как видим, большинство опрошенных, выполняют распоряжения начальника и бригадира в силу того, что он обладает властными полномочиями (он - начальник).

Вывод:

При проведении анализа показателей работы организации по повышению удовлетворенности персонала было выявлено, что руководство ООО «Новые технологии» в пределах своих функций проводит определенную организационную, разъяснительную и воспитательную работу, направленную на усиление мотивации качественного труда и вовлеченность персонала в процесс управления производством.

При приеме на работу в условиях рыночной экономики в ООО «Новые технологии» преобладают следующие тенденции:

- усилились требования к профессионализму специалиста;
- при приеме рабочих кадров предпочтение отдается специалистам, которые имеют, помимо основной профессии, несколько смежных профессий;
- отбор специалистов стал более тщательным. Прием на работу осуществляется по рекомендациям, по результатам тестирования.

По результатам опроса нами было выявлено, что работники в ООО «Новые технологии» удовлетворены отношениями администрации к организации их трудовой деятельности и с точки зрения взаимоотношений, как в коллективе, так и между администрацией и сотрудниками.

Таким образом, основные задачи, которые поставлены перед системой адаптации персонала в ООО «Новые технологии», решены, а именно: экономия времени непосредственного руководителя и коллег; развитие у новых работников благоприятного и позитивного отношения к работе, чувства удовлетворенности трудом; снижение чувства дискомфорта, тревожности у новых сотрудников; сокращение периода приспособления новых работников к требованиям и условиям труда на предприятии; уменьшение издержек, связанных со временем достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы.

Несмотря на то, что большинство работников ООО «Новые технологии» в ближайшее время не собираются менять место работы, следует отметить, что неудовлетворенность размером заработной платы и условиями труда достаточно

высока, работники не уверены в завтрашнем дне и есть недовольство распределением премий, порядком выдвижения кандидатов на поощрение.

Однако при этом новые работники отмечают высокий уровень удовлетворенности: отношениями с коллегами, руководителем, качеством планирования работы, своевременностью доведения задания (плана), обеспеченностью техдокументацией, оценкой качества работы.

На оптимизацию адаптации оказывают большое влияние первые контакты с предприятием и его службами при трудоустройстве. В целом, удовлетворенность адаптантов работой в ООО «Новые технологии» повышается.

Проблемы адаптации в ООО «Новые технологии»

Проблема 1. Несоответствие целей адаптации и применяемых инструментов. Такое может происходить при бездумном заимствовании приемов и методов других компаний без их адаптации к своей корпоративной практике.

Проблема 2. Нечеткое распределение ролей участников адаптационного процесса. В результате часть функций по адаптации одновременно реализуют разные люди или подразделения, а часть функций, наоборот, не выполняется никем.

Проблема 3. Дублирование адаптационных инструментов по форме и содержанию. Желание окружить сотрудника вниманием может привести к тому, что новичок подвергается массивной информационной атаке, что в итоге отрицательно сказывается на его эффективности.

В целом, можно считать систему адаптации персонала на изучаемом предприятии эффективной.

Недостаточность мер по полноценной адаптации новых сотрудников – такая ситуация сложилась в ООО «Новые технологии». Не существует четкого представления о том, какое именно подразделение организации (или менеджер) должно быть задействовано в процессе адаптации. К тому же, не совсем достаточно разработаны критерии определения эффективности адаптации, равно как и сами ее этапы (не проработано содержание программ адаптации).

Также стоит отметить, что на предприятии существует система наставничества, то есть приходящие на работу новые сотрудники получают некоторое время поддержку от более опытных коллег.

Как видно из вышеперечисленного, совершенствование существующей системы адаптации нуждается в финансировании, но финансовые средства, потраченные на это, заведомо окупятся, так как снизится уровень текучести, сокращение числа поломок автомобилей, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.



### **2.3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности реализации системы адаптации работников на ООО «Новые технологии»**

Программа (мероприятия) по повышению эффективности организации социально-трудовой адаптации персонала

Выделим общие основные цели адаптации работников:

- возможность более быстрого достижения рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя;

- уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;

- вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;

- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным;

- сокращение текучести кадров среди новых работников. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей;

- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен

способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является неизменным условием высоких рабочих показателей;

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).

Не все вышеперечисленные условия успешности адаптации имеют место на ООО «Новые технологии». Так, например, на вопрос «Кто больше помогал в период адаптации?» адаптанты ответили следующее:

Кто оказывал помощь	Проценты
коллеги	62
консультации с отделом персонала	10
руководитель подразделения, высшее руководство	7
Наставник	40
никто не помогал	3

Мы видим, что в период адаптации новичкам больше всего помогают коллеги.

Решить возникшие проблемы 62% - респондентов помогли коллеги. 3 % - сотрудников решили их самостоятельно, а 7 % - предпочли обратиться к руководству организации, в 40% - помощь оказал наставник.

Как уже упоминалось во второй главе, в процессе изучения действующей системы адаптации в ООО «Новые технологии» было выяснено, что в целом можно считать систему адаптации персонала на изучаемом предприятии удовлетворительной. Для исправления ошибок при адаптации необходимо провести ряд мероприятий:

1. Выделить из кадрового отдела одного работника, который непосредственно бы занимался управлением системой адаптации;

2. В конце каждой второй недели в течение первых полутора месяцев руководитель должен выделять не менее 30 минут времени для обсуждения моментов, которые новый сотрудник хотел бы уточнить и представления ему обратной связи о качестве его работы. Если у руководителя несколько новых

сотрудников, то отвечать на вопросы можно в групповом формате, но обратную связь представлять только тет-а-тет;

3. Получать в режиме «обратной связи» от нового сотрудника представителем HR-службы информацию о состоянии дел с адаптацией; выполняется сотрудником службы персонала спустя: а) неделю; б) две недели; в) месяц; г) два месяца; д) три месяца после выхода нового сотрудника на работу в процессе обратной связи выявляются следующие вопросы:

а) проясняются все моменты взаимоотношений в организации, которые остались непонятными;

б) проясняется вопрос, насколько новая работа соответствует ожиданиям сотрудника, что оказалось неожиданным;

в) выясняются пожелания нового сотрудника;

г) проводится беседа с непосредственным руководителем нового сотрудника по всем «спорным» моментам.

4. Оптимизировать систему наставничества. Составить бланки контроля проведенной работы. (Приложение 6).

5. Оптимизировать программу испытательного срока (см. приложение 7)  
За каждым молодым сотрудником будет закреплен наставник, который поможет ему более комфортно влиться в коллектив, преодолев психологические и профессиональные барьеры.

6. Ввести оценивание закрепленным ответственным лицом проф. пригодности новичка, формализовать, проставлять отметки и фиксировать их в табличной форме, представленной в приложении 8.

Наиболее эффективной представляется оценка результатов выполнения новыми сотрудниками поставленных задач и реальные знания. Кроме того, немаловажной оценкой является то, насколько новичок усвоил свои функциональные обязанности.

7. Разработать Положение об адаптации. Примерный текст Положения приведен в Приложении 9.

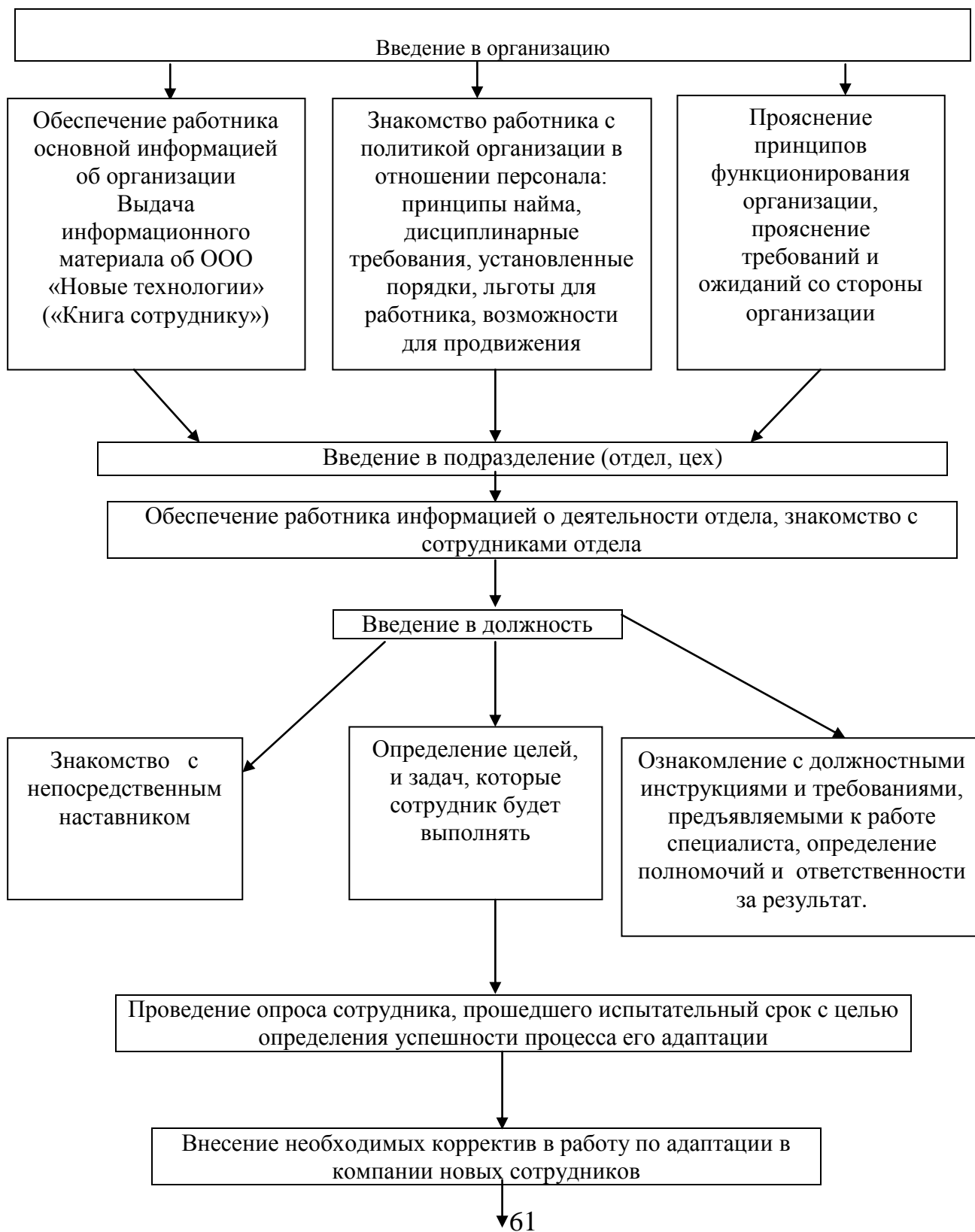
Как видно из вышеперечисленного, совершенствование существующей системы адаптации нуждается в финансировании, но финансовые средства, потраченные на это, заведомо окупятся, так как снизится уровень текучести, сокращение числа поломок автомобилей, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п. В соответствии с поставленными задачами предлагаются следующие мероприятия:

1. В соответствии со схемой разработки и утверждения графика адаптации нового сотрудника разработать эффективную программу для каждого вновь принятого сотрудника:



Рис.12. Схема разработки программы адаптации нового сотрудника

2. На основании общего графика прохождения адаптации разрабатывать индивидуальный график для каждого вновь прибывающего сотрудника.



Оценка результата процесса адаптации
--------------------------------------

Рис. 13. Общий график прохождения адаптации

3. Составим программу прохождения адаптации персонала в ООО «Новые технологии».

№	Мероприятие	Документы	Курирующие должностные лица
1-я неделя			
1	Введение в организацию. Выдача «Книги сотрудника»		Менеджер по персоналу
2	Обеспечение работника основной информацией об организации и о ее возможностях: сведения об организационной структуре, регламенте работы.	Различные информационные источники: сайт компании.	Менеджер по персоналу
3	Оформление на работу. Подписание трудового договора		Непосредственный руководитель
4	Прикрепление к наставнику		Непосредственный руководитель
5	Составление проекта графика адаптации, постановка задач на испытательный период	Согласно общему графику	Непосредственный руководитель
6	Знакомство работника с политикой организации в отношении персонала: дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работника, возможности для продвижения, прояснение требований и ожиданий со стороны организации		Непосредственный руководитель
7	Знакомство с организационной структурой Отдела.		Наставник
8	Инструктаж по технике безопасности		Руководитель подразделения, инженер по ОТ и ТБ
9	Знакомство с сотрудниками Компании и расположением офисов.		Наставник
10	Обеспечение работника информацией о деятельности отдела, Общее знакомство с сотрудниками отдела, в который принят сотрудник.		Непосредственный руководитель
2 неделя			
11	Знакомство с должностными обязанностями и правами.		Менеджер по кадрам
12	Изучение требований к рабочему месту.		Наставник
13	Знакомство с технологией работы в своей деятельности и деятельности отдела		Наставник
14	Знакомство с основными принципами		Менеджер по

	корпоративной культуры.		персоналу
15	Изучение инструкций по технологии собственной работы и работы отдела.		Наставник, руководитель отдела
3 неделя			
16	Изучение инструкций, связанных с взаимодействием подразделений Компании, а так же правилами по документообороту.		Наставник, непосредственный руководитель
4 неделя			
17	Знакомство с системой обучения и развития персонала, с принципами подбора персонала		Менеджер по персоналу
18	Первая мини-оценка специалиста	На основе опросного листа (приложение)	Наставник. Непосредственный руководитель, менеджер по персоналу
2 месяца			
19	Предварительный анализ работы сотрудника. Корректировка его деятельности.		Менеджер по персоналу Наставник
20	Полноценное выполнение своих должностных обязанностей.		Наставник Руководитель отдела
21	Оценка прохождения сотрудником испытательного срока.	Приложение 5, 7	Наставник, Непосредственный руководитель Менеджер по персоналу
22	Проведение опроса сотрудника, прошедшего испытательный срок с целью определения успешности процесса его адаптации	Приложение 6	Менеджер по персоналу
23	Внесение необходимых корректив в работу по адаптации в компании новых сотрудников		Менеджер по персоналу

При успешном прохождении адаптации за первый месяц работы сотрудник получит большую самостоятельность.

4. Подведение итогов по результатам выполнения программы. По окончании испытательного срока проводится подведение итогов работы сотрудника.

Присутствуют: сотрудник, непосредственный руководитель, менеджер по персоналу, наставник, генеральный директор (при необходимости). Испытательный срок считается пройденным при условии выполнения задач, поставленных перед сотрудником.

Решение об окончании испытательного срока принимает непосредственный руководитель на основании сведений, поступивших от наставника и менеджера по персоналу.

В случае особых профессиональных достижений новым сотрудником возможно сокращение его испытательного срока. В случае неудовлетворённости руководством фирмы результатами труда сотрудника еще до окончания его испытательного срока, может быть принято решение о прекращении сотрудничества.

Непосредственный руководитель доводит до сведения сотрудника принятое решение.

Результатами процесса адаптации является:

- овладение специалистом системой профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения своих профессиональных обязанностей
- усвоение специалистом норм и правил внутреннего организационного распорядка в Компании
- видение специалистом перспектив реализации своего потенциала

Проведенная программа адаптации приведет к следующим результатам:

1. Разработанный график адаптации позволит наставнику быть в курсе всех изменений, происходящих с новичком, вводить его в суть дела в более короткие сроки, а также предоставлять всю необходимую для него информацию, которой ранее не давали.

2. Новый сотрудник получит необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы, – подтверждением этому станет результативная работа.

3. Знакомство с корпоративными документами фирмы, знание истории ее развития поможет специалисту быстрее психологически адаптироваться.

4. Ясная постановка задач на испытательный период позволит значительно снизить уровень тревожности у нового сотрудника, а самое главное – появится осознание четких требований, предъявляемых компанией к нему.

5. Промежуточное подведение итогов прохождения испытательного периода предоставит возможность руководителю повлиять на качество работы



новичка, а самому сотруднику – обозначить сложности и попросить помощи в «узаконенной» форме.

6. Работа для сотрудника станет привычной, т. е. не будет вызывать чувство напряжения, страха, неуверенности;

7. В период адаптации будут установлены дружеские связи с некоторыми членами коллектива и ровные отношения с группой.

8. Специалист получит возможность выразить желание совершенствоваться в профессии, в результате он свяжет свое будущее с данной работой;

Внедрению системы адаптации предшествовала работа по анализу текучести кадров в компании, определению потребности в образованных и профессионально подготовленных сотрудниках. Изменения на рынке и внутри самой компании требуют своевременного внесения корректив в работу по адаптации. Программа должна начать действовать во всех отделах, что позволит преодолеть разрозненность требований к сотрудникам, неравноценность условий работы и обеспечить корпоративное единство.

Проведем оценку социальной и экономической эффективности принимаемых мер.

Для выполнения предложенной в п. 3.1. программы, направленной на совершенствование системы адаптации в ООО «Новые технологии», необходимо согласовать и утвердить у руководства мероприятия по совершенствованию системы адаптации в ООО «Новые технологии».

Таблица 13

**Мероприятия, направленные на совершенствование системы адаптации в  
ООО «Новые технологии»**

Наименование мероприятий	Срок исполнения	Ответственный
1. Разработать «Книгу для сотрудника» (брошюру с информацией об ООО «Новые технологии», с особенностями работы, ознакомительный гид по	До 31.12. 2017	Отдел кадров

предприятию)		
2. Выделить из кадрового отдела одного работника, который непосредственно бы занимался управлением системой адаптации (с совмещением должностей за дополнительную плату)	До 31.12.2017	Руководитель предприятия, отдел кадров
3. Разработать должностную инструкцию для сотрудника, который будет отвечать за адаптацию персонала	До 31.12.2017	Отдел кадров
3. Разработать положение об адаптации	До 31.12.2017	Отдел кадров, руководители подразделений
4. Контролировать исполнение плана по адаптации работника	В течение времени действия Положения об адаптации, после согласования всех мероприятий	Отдел кадров
5. Утвердить оценочные и опросные листы	До 31.12.2017	Руководитель ООО «Новые технологии»
6. Разработать систему поощрения наставников	До 31.12.2017	Финансовый директор, отдел кадров

Совершенствование системы адаптации работников организации приведет к тому, что у работников будет сокращаться период вработываемости. Вследствие этого снизятся потери времени на начальном этапе работы.

Имеющиеся прогнозные оценки, анализ деятельности организации в области адаптации показывает, что в течение рабочего дня новый работник несет потери в пределах 10-12% рабочего времени. Период приспособления работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда колеблется от 1 до 1,5 месяцев.

Эффективность мероприятий данной группы проявляется в условном высвобождении численности и снижении себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги квалификационного исследования, представляется целесообразным обобщить полученные результаты и сформулировать теоретические и практические выводы, касающиеся формирования и реализации системы адаптации персонала в условиях организационных изменений. В работе проведено исследование представленных в литературе классификаций адаптации с точки зрения возможности их применения к адаптации персонала, и выявлена необходимость введения дополнительного классификационного критерия, отражающего данную специфику. На этом основании Спивак В.А. дополнил систему классификационных признаков таким критерием, как уровень динамичности процессов, происходящих в компании. По этому критерию он выделяет: адаптацию персонала, осуществляемую в условиях стабильно функционирующей компании (адаптация в статике); адаптация персонала» в условиях реструктуризации компании (адаптация в динамике).

Трудовая адаптация персонала - взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Базой исследования стал цех по изготовлению тротуарной плитки, который является самостоятельным структурным подразделением ООО «Новые технологии».

Для выявления действенности управленческих мер и оценки уровня трудовой активности был проведен анализ показателей эффективности управления человеческим ресурсом предприятия и подразделений цеха. Более 50% респондентов оценили действующую систему адаптации положительной, однако, последняя не лишена изъянов.

Как показало анкетирование, в организации отсутствует программа обучения персонала в период адаптации, ввода и знакомства персонала с

корпоративной культурой. Механизмом решения проблемы является ввод института наставничества.

В качестве решения проблемы представлена программа эффективного управления адаптацией персонала.

В рамках решения проблемы - отсутствия менеджера ответственного за адаптацию - предложены мероприятия по вводу в должность ответственного менеджера, создание руководства для менеджеров при работе с новыми сотрудниками. Для решения проблемы – отсутствия сведений для персонала об организации рабочего места и знакомства с другими подразделениями цеха по изготовлению тротуарной плитки решено внедрить информационные буклеты (корпоративный, организационный, функциональный).

Особое внимание в процессе разработки и проведения, адаптационных мероприятий должно быть уделено руководству организации.

В ходе анализа адаптации организации, выяснилось, что руководители структурного подразделения цеха по изготовлению тротуарной плитки ООО «Новые технологии» являются новыми сотрудниками.

В ходе личного интервью у руководителя цеха выявилась проблема отсутствия профессионального развития и карьерного роста. Такому сотруднику можно предложить возглавить, подготовку и проведение реструктуризации одного из направлений бизнеса с последующим назначением его руководителем данного подразделения при успешном завершении проекта.

Апробация нами программы управления адаптацией персонала в деятельности цеха по изготовлению тротуарной плитки ООО «Новые технологии» подтвердила эффективность его использования.

На основании этого можно утверждать, что цель достигнута и задачи решены.