



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка эффективной программы адаптации персонала организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
67,14 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«10» 02 2024 г.

и.о.зав. кафедрой Э,УиП

[Signature] Корнеев Д.Н..

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1

Маковеева Мария Павловна [Signature]

Научный руководитель:

кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики, управления и права

Федосеев Андрей Васильевич

Челябинск

2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА	6
1.1. Понятие и сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия.....	6
1.2. Методы исследования и критерии эффективности управления адаптацией персонала.....	20
Выводы по первой главе	25
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «РОСТ»	26
2.1. Общая характеристика ООО «РОСТ».....	26
2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «РОСТ».....	28
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности разработки программы адаптации персонала в ООО «РОСТ»... ..	41
Выводы по второй главе.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
ГЛОССАРИЙ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66
ПРИЛОЖЕНИЕ	69

ВВЕДЕНИЕ

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом предприятия. Несмотря на это, адаптационным мероприятиям в компании подчас уделяется минимум внимания, так как временные и организационные ресурсы службы персонала инвестируются преимущественно в развитие систем оценки и обучения [44, с.80].

Важная часть при поступлении на работу – это суметь приспособиться, а иными словами адаптироваться под уже устроенный порядок. Необходимо «слиться» с коллективом и найти себя в этом месте.

Чтобы добиться желаемых результатов и не потерять сотрудника, компании очень важно разработать подходящую и до мелочей продуманную программу адаптации, чтобы сделать пребывание сотрудника на рабочем месте максимально комфортным.

Многие организации переманивают специалистов, тем самым поднимая свое предприятие на высший уровень, но приводя предыдущие в убыль. Такая политика стимулирует специалистов и поддерживает здоровую конкуренцию среди организаций.

Работа с персоналом на предприятии наиболее сложна и ей стоит уделять особое внимание. Помимо теоретических и практических навыков по непосредственной работе, сотрудник государственного органа обязан обладать и психологическими навыками [43].

Актуальность вопроса адаптации и кадровой политики обусловлена тем фактом, что адаптация напрямую влияет на решение сотрудника – оставаться ли на данной работе или искать новое место трудовой деятельности [53].

В связи с этим является необходимым определение сущности адаптации, описание ее как системы, определение направлений, этапов, изучение показателей оценки состояния работы по адаптации, разработка программ адаптации.

Цель работы заключается в анализе процесса адаптации персонала организации и управлении ним, а также разработке программы адаптации персонала ООО «РОСТ».

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

1. Провести анализ подхода к адаптации персонала организации;
2. Провести оценку системы управления персоналом ООО «РОСТ»;
3. Разработать программу адаптации сотрудников ООО «РОСТ»;
4. Обосновать программу с нормативно-правовой точки зрения;
5. Рассчитать экономическую эффективность введения программы адаптации на предприятии.

Объектом является адаптация персонала ООО «РОСТ».

Предметом является процесс разработки программы адаптации ООО «РОСТ».

Источниками информации служили учебная литература таких авторов, как Аширов Д.Н., Брагина З.В., Дудяшова В.П., Белокурова М.Е., Веснин В.Р., Герасимов Б.Н., Иванова - Швец Л.Н. и др.; материалы специализированных интернет-сайтов, посвященных управленческой тематике; нормативно - законодательные акты государства,; научные статьи периодической литературы; статистические данные бухгалтерской и финансовой отчетности ООО «РОСТ».

Методической основой дипломной работы являются: общетеоретические, теоретические и практические методы научного познания. Методы индукции, дедукции, анализа и синтеза, метод опроса, метод экспертных оценок. При исследовании причинных связей применены методы традиционной логики. Количественный анализ сопровождается применением сравнительных характеристик, графиков и моделей [42,с.38].

Теоретическая значимость работы заключена в сборе информации об адаптации на предприятии в данный момент, выявления проблем, встречающихся при адаптации и внесения изменений и рекомендаций для их устранения.

Практическая значимость обусловлена необходимостью создания программы адаптации для сохранения корпоративного духа компании, снижения текучести кадров и увеличения прибыли в организации путем снижения ошибок сотрудников.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 2 глав, заключения, глоссария, списка используемой литературы, включающего 76 источников и 3 приложений. Работа иллюстрирована 10 таблицами и 6 рисунками. Общий объем работы 71 стр.

В 1 главе дана характеристика предприятия, анализирован списочный составы на предприятии. Выявлены и указаны проблемы, с которыми сталкивается персонал во время адаптации.

Во 2 главе предложена разработанная программа адаптации на основании выявленных проблем. Рассчитанный экономический эффект по предложенной программе имеет положительный итог.

В заключении отражены краткие итоги по проделанной работе.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия

Термин «адаптация» введен в 19 веке для применения в области биологии. Проблему адаптации озвучили с обоснованиями биологи Ж. Ламарк, Ж. Сент-Илер, Ч. Дарвин [49].

В рамках биологии процесс адаптации представлял собой возможность живых организмов приспособиться к окружающей среде. Термин «адаптация» в настоящее время применяется и в других сферах. И за счет того, что данный термин применяется в различных областях, он имеет множество определений.

В энциклопедии по философии отражено, что адаптацией называют процесс приспособления, то есть нахождения соответствия (или процесс, который приводит к такому соответствию) между частью или целой живой системой и внешними условиями, действующими на нее.

Адаптацией называют перестройку личности в плане психики за счет влияния на нее объективных факторов среды извне. Также данный термин характеризует способность индивида приспособиться к требованиям окружающего мира, не ощущая при этом личностного дискомфорта и не вступая в конфликт с данной средой [50].

В таком случае рассматривается сторона отдельных процессов явления адаптации, что отличает его от животной адаптации, к которой относят способы преодоления трудностей, формирование определенных свойств индивида, например, определенных качеств для выполнения профессиональной деятельности [51].

Определение адаптации дают по-своему различные современные авторы. Рассмотрим некоторые из них в таблице 1.1.

Таблица 1.1. Понятие адаптации в работах специалистов.

Автор	Сущностное понимание
А.А. Михайлова	«Адаптация – это обоюдное привыкание работника и организации, формирующееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономические условиях труда» [22]
М.Н. Низдиминов, А.М. Пыжов	«Адаптация – это процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомства с деятельностью организации и особенностями производства, включения в коммуникативные сети, знакомства с корпоративной культурой и изменения собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды» [28]
А. Я. Кибанов	«Профессиональная адаптация кроется в активном освоении профессии, ее специфики, тонкостей, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях» [37]
В. Семенова	«Адаптация – многофакторный процесс поэтапного эффективного включения сотрудников в работу в новых условиях на новом месте» [38]
В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко	«Адаптацией персонала – процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды» [14]
Е.В. Красавина	«Адаптация персонала – это процесс привыкания работников к условиям работы – применительно и к предприятию, и к участку работы, и к конкретному рабочему месту» [15]

Проанализировав приведенные в таблице 1 данные, стоит отметить, что они схожи между собой в одном направлении. Во всех них отмечается, что адаптацией персонала является процесс приспособления нового сотрудника к различным условиям трудовой и общественной деятельности на новом рабочем месте и в новой организации [52]. Отличием в формулировках, данных различными исследователями, является трактовка процесса (односторонний, взаимный), механизмы, которые лежат в основе процесса

адаптации (обучение, идентификация, информирование, выработка новых установок, поведения и др.).

Трудовой адаптацией называют взаимный процесс приспособления работника и компании [54]. В его основе лежит включение работника в процесс производства, которое должно проходить в постепенном режиме [53]. В ходе трудовой адаптации специалист должен приспособиться к новым для него условиям: профессиональная деятельность, психофизиологическая составляющая, трудовая деятельность в рамках одного определенного коллектива, следование определенному административному регламенту и организации труда, экономическим условиям, санитарно-гигиеническому состоянию в офисе, бытовым условиям.

Адаптацией персонала называют процесс, в ходе которого специалист изучает цели, задачи, стратегию и особенности деятельности компании, знакомится с работниками. Во время адаптации вырабатывается поведение, которое соответствует установленным в компании требованиям. Иными словами, в этот период налаживаются взаимоотношения между компанией и работником на начальном этапе совместной деятельности [21].

Термин «адаптация» включает в себя основные элементы, за счет которых различные системы будут существовать и развиваться при определенном взаимодействии внутренних и внешних условий. Выделение видов адаптации обусловлено различными критериями [55].

По мнению исследователя В.Н. Пуляевой, профессиональная адаптация имеет важную функцию. Она необходима, чтобы освоить новые, но уже стабильные условия, в которых будет осуществляться профессиональная деятельность. Также адаптация направлена на решение действий адекватных задачам трудовой деятельности в соответствии с традициями, установленными в коллективе [35].

Другие цели адаптации выделяются исследователем Р.В. Романовым:

- снижение уровня издержек на старте работы сотрудника: пока он до конца не знаком со своим рабочим местом, работа отмечается меньшей эффективностью и требует дополнительных вложений;
- уменьшение степени неопределенности, озабоченности у новых сотрудников;
- сокращение текучести кадров: при наличии у новичков чувства дискомфорта на новой работе и ощущения собственной ненужности повышается вероятность их увольнения;
- экономия времени как руководства, так и других сотрудников: адаптация, проводимая в соответствии с программой, позволяет экономить время каждого из них;
- формирование положительного отношения к работе, создание условий для получения сотрудником удовлетворения от работы [33].

Если рассматривать адаптацию в широком смысле, то выделяется несколько ее видов: социальная, организационная, культурная, личностная. Адаптация работника на новом рабочем месте затрагивает не только самого работника, но и все управленческие отношения, которые должны способствовать взаимосвязи сотрудников между собой [12].

Чтобы проанализировать все стороны адаптации сотрудников в компании, стоит рассмотреть виды адаптации. Самой распространенной является классификация в соответствии с содержанием [2].

Выделяют несколько видов адаптации по содержанию. Каждый из них представлен схематично на рисунке 1.

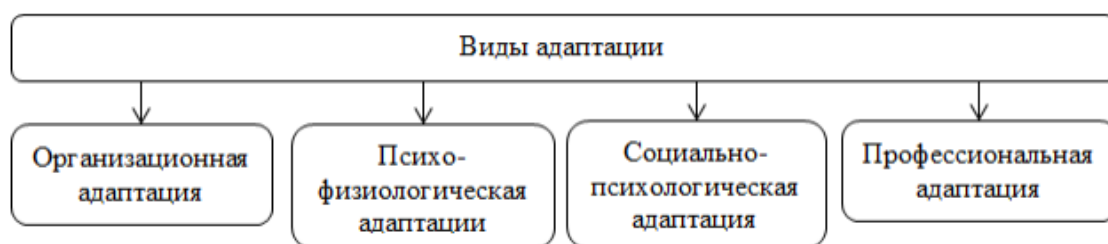


Рисунок 1 – Виды адаптации персонала предприятия

Рассмотрим подробнее каждый из видов. Организационной адаптацией называют возможность сотрудника приспособиться к имеющимся в компании правилам, распорядку, коллективу и пр.

Психофизиологической называют адаптацию, которая позволяет привыкнуть и адаптироваться к нагрузкам психологического характера, а также возможно физической нагрузке, в том числе режиму дня, гигиеническим условиям и прочим [3].

Для обеспечения эффективной психофизиологической адаптации, рабочее место сотрудника должно быть своевременно, а самое главное – правильно оборудовано. Руководство должно обратить внимание на наличие у сотрудника всего необходимого для работы: офисной мебели компьютера, телефона, канцелярских принадлежностей. Рабочее место должно быть освещено, а в кабинете не должно быть шума, сквозняков. На то, насколько быстро пройдет психофизиологическая адаптация, влияет уровень здоровья работника, степень его реакции на окружающую обстановку характеристики условий [4].

В ходе социально-психологической адаптации работник адаптируется к новому коллективу, к той организационной культуре, которая характерна для данной организации.

Социально-психологическая адаптация выполняет две важные задачи. С одной стороны, она необходима для осознания человеком ценностей организации и усвоения принятых в ней правил, поведенческих норм. С другой – для формирования ощущения принадлежности человека к компании. Но при проведении данного вида адаптации могут появиться некоторые проблемные моменты:

- человек может переоценить значение теоретических знаний и инструкций, отодвигая на второй план живое человеческое общение и практический опыт, снижая их значимость;

- человек может недооценить препятствия, ожидая наступление быстрого успеха [5].

Профессиональная адаптация включает в себя получение знаний теоретического и практического характера, знакомство с профессиональными обязанностями и их освоение, изучение особенностей работы в организации. Профессиональная адаптация проводится наставником или имеет форму тренинга. Она направлена на поддержание и повышение уровня профессиональной успешности сотрудника. Скорость ее прохождения зависит от наличия у сотрудника универсальных профессиональных навыков, знания языка и объекта деятельности [18].

Все виды адаптаций имеют тесную взаимосвязь, существуют совместно. Поэтому для эффективного управления процессом важно выработать единую систему мероприятий, которая позволила бы проводить адаптацию быстро и успешно.

Проанализировав теоретические источники, в которых описываются особенности различных видов трудовой адаптации, можно выделить два их направления (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Направления адаптации персонала на предприятии

Адаптация	Описание
Первичная	Относится к сотрудникам, только начинающим карьеру
Вторичная	Относится к специалистам, имеющим опыт работы

В соответствии с выделенными направлениями можно определить несколько целей адаптации. Они представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Цели адаптации персонала предприятия

Исследователь И. Макарова указывает на то, что система адаптации на предприятии призвана для снижения издержек. Это удастся добиться за счет нескольких направлений:

- предотвращение и снижение количества ошибок, которые могут допускать работники при освоении функциональных обязанностей;
- сокращение сроков введения нового сотрудника в должность, что позволит достигнуть эффективных результатов намного быстрее;
- уменьшение количества уволившихся сотрудников, которые не прошли испытательный срок, что в целом позволяет снизить уровень текучести;
- сокращение числа сотрудников, уволившихся в первый год работы [19].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что суть адаптации сотрудников – осуществление процесса на профессиональном и психологосоциальном уровнях. Адаптация является управляемым процессом. Она направлена на приспособление сотрудника, трудоустроившегося в компанию, к организационной культуре, распорядку внутри коллектива, требованиям и ожиданиям коллег и руководства к человеку, к рабочему

месту. Система адаптации, выстроенная грамотно и профессионально, позволяет сократить временные и финансовые издержки, дает возможность человеку быстро освоиться на рабочем месте и начать трудиться уже на первых этапах с максимальной отдачей. Таким образом, адаптация важна как для руководства компании, так и самого нового сотрудника, что указывает на ее взаимовыгодный характер [5].

Адаптация не может быть проведена за один день. Она включает в себя множество ступеней, которые условно можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности

На данном этапе работодатель оценивает, насколько новый сотрудник готов к исполнению своих трудовых обязанностей. Это важно для того, чтобы подобрать для него эффективную программу адаптации.

При наличии опыта и быстрого вхождения в коллектив и трудовую деятельность период адаптации может быть сокращен [16].

Этап 2. Ориентация

На данном этапе новичок знакомится на рабочем месте с обязанностями, которые ему необходимо выполнять, а также требованиями к нему со стороны работодателя [6]. Работа проводится службой управления персоналом, а также начальниками отделов, в которые непосредственно устраивается работник.

В ходе ориентации новичок знакомится с информацией, приведенной в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Содержание программы ориентации новичка

Раздел программы	Информация
1. Общее представление о компании	нормы, традиции, стандарты; приоритеты, цели, проблемы; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; информация о руководителях, организация, связи компании, структура;
2. Политика организации	принципы подбора персонала; принципы

Продолжение таблицы 1.3

	кадровой политики; направления повышения квалификации и профессиональной подготовки; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила использования различных режимов рабочего времени; правила пользования телефоном внутри компании; правила охраны технической документации и коммерческой тайны
3. Оплата труда	нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата сверхурочных, выходных.
4. Дополнительные льготы	учет стажа работы, страхование; пособия по материнству, выходные пособия, пособия по временной нетрудоспособности, пособия в случае тяжелых утрат и пр.; поддержка в случае ухода на пенсию или увольнения; возможности обучения на работе; наличие буфетов, столовой; другие услуги организации для своих сотрудников
5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности	места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения
6. Сотрудник и его отношения с профсоюзом	условия и сроки найма, информирование; обязанности и права работника и руководителя; организации рабочих; политика компании и постановления профсоюзов; руководство и оценка исполнения работы; взыскания и дисциплина, оформление жалоб; коммуникация: распространение новых идей, почтовые материалы, каналы коммуникации
7. Служба быта	организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки автомобилей.
8. Экономические факторы	стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от несчастных случаев, прогулов, опозданий.

После прохождения общей программы предусматривается прохождение специальной, где более конкретные и профессиональные вопросы (таблица 1.4).

Таблица 1.4 - Специальная программа адаптации

Разделы программы	Содержание программы
1. Функции подразделения	приоритеты и цели, структура и организация; направления деятельности; взаимоотношения внутри подразделения; взаимоотношения с другими подразделениями.
2. Рабочие обязанности и ответственность	детальное описание ожидаемых результатов и текущей работы; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы; расписание и длительность рабочего дня; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).
3. Требуемая отчетность	виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями
4. Процедуры, правила, предписания	правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности, поведение в случае аварий; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащих к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения и контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

Этап 3. Непосредственная адаптация

Этот этап связан с привыканием работника к своему статусу на новом рабочем месте, с началом общения в коллективе. Этот этап требует максимального внимания и поддержки от руководства [7].

Этап 4. Функционирование.

Завершающий адаптационный процесс этап. В ходе него постепенно преодолеваются производственные и межличностные проблемы. В конце

этапа человек переходит к стабильной, слаженной работе. Если адаптация происходит хаотично, не имеет структуры, функционирование начинается только спустя 1-1.5 года трудовой деятельности нового сотрудника. При налаживании эффективной адаптации на переход к полноценному функционированию достаточно от двух до четырех месяцев. В случае значительного уменьшения времени процесса адаптации повышается финансовая выгода компании. Особенно это ощущается при наличии большого штата сотрудников компании [8].

Необходимо отметить и ошибки, приводящие к психологической дезадаптации работника. К ним относят:

- состояние недоумения
- разрушение позитивных представлений о компании, которые работник имел ранее;
- испуг – невозможность понять, как вести себя на рабочем месте и в коллективе и что делать;
- уныние – мысли о том, что отсутствует необходимость проявления себя;
- возмущение – склонность к проявлению негодования без видимых на то причин;
- потеря цели – работник не понимает, какие возможности дает ему компания для собственного развития;
- пассивное принятие – беспрекословное выполнение любых распоряжений;
- отсутствие диалога с руководством, что приводит к неразрешимости проблем [25].

Выделяют две основные формы адаптации, в основе которых лежит использование различных методов:

- адаптация персонала экономическими методами;
 - адаптация персонала непроизводственными методами [30].
- Экономические методы подразумевают под собой стимулирование

работника: выплата повышенной заработной платы, начисление премий за эффективную работу и др. Каждый работник заинтересован в повышении зарплаты и выделяют данную меру как приоритетную.

На второй план отходят социальные, этические цели. В соответствии с этим экономические методы позволяют значительно снизить текучесть кадров, играя первостепенную роль [9].

Если говорить о непроизводственных методах, то их перечень значительно шире. Их характеристики отражены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Методы оценки адаптации персонала

Методы адаптации	Характеристика
1. Метод неформализованного сопровождения	Данный метод отличается от других тем, что его применение целесообразно лишь при проведении целенаправленных действий. Данный метод достаточно затратен по времени, поскольку требует постоянного сопровождения работника
2. Метод проведения мероприятий	Применение данного метода предполагает проведение в организации определенных мероприятий, в том числе праздников, корпоративов и т.п. На таких мероприятиях новички знакомятся с коллективом. Однако перед корпоративом с новичком проводится инструктаж
3. Метод «корпоративный PR»	Для данного метода характерно формирование определенного корпоративного справочника, где для новичков расписывается информация об организации и правила отношений внутри нее
4. Командный тренинг	В ходе применения данного метода новички проходят различные тренинги. Также данный метод используется в уже сформированном и работающем коллективе для решения наиболее проблем в части внутриорганизационных отношений
5. Инструктаж в подразделениях	Проведение в подразделениях организации инструктажа является наиболее применяемой формой организации адаптации работников на современных предприятиях

В России используется несколько методов адаптации:

– наставничество – наставник (более опытный сотрудник) помогает новичку стать частью коллектива, гармонично вписаться в него, изучить дела компании, консультирует его на начальном этапе работы [10];

– тренинги, семинары – направлены на развитие конкретных навыков сотрудника (подготовка презентаций, ораторское искусство, обучение способам борьбы со стрессом, правилам поведения в стрессовых ситуациях);

– беседа – общение нового сотрудника со специалистами отдела кадров, менеджером по персоналу, непосредственным начальником с целью получения ответов на появившиеся вопросы;

– специальная программа – организация и проведение ролевых игр (цель – сплотить коллектив, усилить командный дух) [11];

– экскурсия – знакомство сотрудника с основными отделами предприятия, демонстрация территории, рассказ об истории фирмы, о корпоративных ценностях и культуре;

– анкетирование – внесение в анкету-отзыв новым сотрудником ответов на вопросы.

Из вышесказанного стоит сделать вывод, что адаптационный процесс является важной составляющей и имеет сложную структуру. В ходе него затрагиваются личные интересы работника, которые не должны идти вразрез с интересами организации [13]. Социально-психологическая адаптация может стать сложным периодом в жизни сотрудника за счет того, что в ходе нее затрагиваются взгляды, принципы, внутренний мир и воззрения человека. Большую эффективность в адаптации сотрудников организаций в настоящее время показывает наставничество. При его закреплении на официальном уровне в организациях можно добиться снижения издержек компании, минимизации текучести кадров [12].

1.2 Методы исследования и критерии эффективности управления адаптацией персонала

Данные проблемы непосредственно изучаются менеджерами, осуществляющими управление персоналом, руководителями компаний, консультантами, имеющими компетенции в этом направлении.

Результаты адаптации напрямую увеличивают или уменьшают эффективность компании. Рассмотрим, какая между ними взаимосвязь, а также как они воздействуют на организационные процессы.

Эффективность профессиональной адаптации можно оценить по нескольким показателям [32]:

- профессиональная активность;
- дисциплинированность;
- успешность в профессиональной сфере;
- удовлетворенность условиями работы;
- комфортность эмоционального плана;
- психосоматическое состояние;
- готовность к трудовой деятельности в конкретной компании.

Рассмотрим, какие имеются подходы, позволяющие оценить эффективность адаптации. Данные основаны на анализе компаний, действующих на территории России.

а) Результат оценивается за счет удовлетворенности. Основными критериями являются два показателя: насколько сотрудник удовлетворен работой и насколько организация удовлетворена сотрудником. Специально разработанная анкета позволяет получить необходимую информацию и выявить своеобразные проблемы, которые появляются при осуществлении трудовой деятельности, а также интересы сотрудника профессионального характера, которые формируются с той или иной скоростью.

После проведения исследования в результатах отражаются в виде трех индексов:

- 1) удовлетворенности работой;
- 2) интереса к работе;
- 3) удовлетворенности профессией [11].

На основе среднего значения всех индексов складывается интегральный показатель адаптированности. Данный метод имеет существенный недостаток. С помощью него сложно проанализировать показатели. Ведь индекс удовлетворенности носит субъективный характер [14]. Это обусловлено тем, что человек при ответе на вопросы может заведомо указывать варианты, ожидаемые от него, но при этом которые не отражают реальное положение дел. Но это не останавливает компании применять значение удовлетворенности работой, чтобы оценить производительность труда, эффективность процесса адаптации в качестве основного, анализируя деятельность сотрудника [15]. Изучая уровень удовлетворенности специалиста, можно ассоциировать его с показателем его адаптированности к устройству компании. При этом считается, то если работник имеет максимальную степень удовлетворения потребностей, уровень адаптации к внутренней среде организации также высокий [16].

Ориентируясь на шкалу удовлетворенности, можно измерить глубину адаптированности в количественном виде. С помощью набора факторов можно определить, насколько сотрудник удовлетворен. Среди таких факторов выделяют условия осуществления трудовой деятельности, статус и должность в компании, возможность продвижения по карьерной лестнице, уровень зарплаты, характер труда, взаимоотношения с коллективом и т.д.

Чтобы оценить данные показатели, сотруднику предоставляется возможность выбрать один из вариантов:

- 1) «совершенно удовлетворен» +1,0;
- 2) «удовлетворен» +0,5;
- 3) «затрудняюсь ответить» - 0,0;
- 4) «не удовлетворен» -0,5;
- 5) «совершенно не удовлетворен» -1,0.

Данная методика имеет существенное ограничение. По формуле расчета невозможно определение степени влияния того или иного аспекта адаптации на протекание адаптационного процесса и его эффективность. После расчетов затруднительным является ответ, как и в какой степени влияют профессиональный, психофизиологический, психологический, социальный аспекты. Также отсутствует возможность проверить, насколько важен или весом отдельный фактор для сотрудника. При этом он может быть решающим или доминирующим при принятии положительного решения работником.

б) Оценка на основании разработки показателей эффективности.

Для оценки эффективности процессов адаптации специалистами определены две группы показателей: объективные и субъективные. Такой подход основывается на том, что целесообразность любого организационного процесса заключается в его эффективности [17]. Объективными показателями являются те, которые характеризуют трудовую деятельность как результативную, сотрудники проявляют активность во всех сферах деятельности [36].

Все показатели данной группы делятся в зависимости от того, к какому аспекту они принадлежат:

- 1) профессиональному – насколько квалификационные навыки соответствуют требованиям занимаемой должности;
- 2) социально-психологическому – насколько поведение человека соответствует установленным в организации нормам и правилам;
- 3) психофизиологическому – каким образом человек преодолевает стресс, перегрузки, какова степень его утомляемости.

в) Оценка эффективности интегральным способом [24].

Данная система оценки не только включает в себя критерии эффективности. При ее использовании проводится анализ влияния данных критериев на процессы внутри организации. То есть при формировании лояльности, осознании целей стратегии компании с помощью интегральной

системы можно понять, как связаны результаты адаптационных процессов персонала и деятельность компании в целом.

Важно сказать, что отмечается сходство субъективных показателей с первым подходом. Но второй подход отличается двойным характером. Объективные показатели нацелены на измерение адаптационного процесса в количественном выражении, а также его интерпретацию. Субъективизм при использовании оценки удовлетворенности имеет несколько меньший показатель [31].

Благодаря интегральному подходу можно создать прозрачный для специалистов механизм, позволяющий взаимодействовать инструментами при управлении как новым, так и опытным персоналом. Также можно говорить о повышении эффективности в плане общей деятельности организации и развитии на конкурентном рынке. По результатам дается комплексная оценка адаптационной системы [23].

Успешная адаптация выгодна как для сотрудника, так и для руководства. Поэтому важна комплексность действий, их целенаправленность на процесс адаптации нового работника.

Первостепенными признаками, позволяющими оценить адаптацию сотрудника как успешную, являются:

- отличное выполнение работником своих должностных обязанностей в соответствии с поставленными задачами;
- демонстрация сотрудником готовности отвечать за последствия своей работы, решения необычных задач;
- хорошая осведомленность сотрудника о структуре компании, знание имен руководителей, коллег, наличие контакта с коллективом;
- умение сотрудника использовать офисную технику, знание принципов ее работы; – знание правил вынесения наказаний и поощрений;
- соблюдение работником правил межличностных контактов и поведения в различных группах;

– вхождение работника в состав неформальной группы (компания друзей, группы по интересам) [17].

Таким образом, адаптацией является принятие человеком особенностей социально-психологического плана коллектива, организации. Развитие адаптационной системы для новых сотрудников является сложной и ответственной задачей [18]. Особенно в начале карьеры на новом рабочем месте человек сталкивается с процессом адаптации, в которой особенно важны социальные и психологические аспекты. Значимым моментом в данном процессе является осознание и понимание специфики деятельности работы компании. Успешность прохождения адаптационного периода подтверждается направлениями: эффективной трудовой деятельностью и выполнением трудовых обязанностей, полноценным общением межличностного и делового характера [19].

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

Адаптация имеет свою состоявшуюся определенную продолжительность, и следовательно, имеет свое начало и окончание.

С позиций управления кадрами определение сроков адаптации имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации. При разборе видов адаптации, мы выявляем ряд существенных проблем в каждом виде. Такие проблемы исключать нельзя и стоит уделить им особое внимание.

В ряд проблем вошли: быстрое и малоинформативное обучение, и изучение самого предприятия; отсутствие четко разработанной программы адаптации для разных видов сотрудников – тех, кто пришел впервые устраиваться на работу, и для тех, у кого есть опыт работы; отсутствие специальных программ по обучению; отсутствие тимбилдингов и корпоративной жизни коллектива; отсутствие программы наставничества, где были бы выделены ответственные люди за адаптацию; отсутствие обратной связи по прохождению адаптации; отсутствие обучения новичка и

его экзаменации; отсутствие испытательного срока; наличие высокой утомляемости персонала за счет отсутствия санитарногигиенических норм;

Процесс адаптации является важным элементом кадровой политики, который обязан развивать корпоративный дух на предприятии, и снижать уровень конфликтности в коллективе, повышая производительности труда для достижения высоких экономических результатов[28,с.32].

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «РОСТ»

2.1. Общая характеристика ООО «РОСТ»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «РОСТ» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «РОСТ».

Сокращенное фирменное наименование: ООО «РОСТ».

Место нахождения Общества: 456300г. Миасс, Объездная дорога 4/45, оф. 81.

Общество обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке.

Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и настоящим Уставом.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество должно иметь круглую печать со своим фирменным наименованием на русском языке и указанием на место нахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Основной целью создания Общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

- производство строительных металлических изделий;

- обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
- производство прочих готовых металлических изделий;
- розничная торговля металлическими и неметаллическими конструкциями;
- торгово-закупочная (с созданием сети розничной и оптовой торговли) деятельность, связанная с закупкой и реализацией металлических изделий;
- торгово-закупочная, торгово-посредническая деятельность;
- осуществление транспортных услуг и перевозок;
- строительные-монтажные и ремонтно-строительные работы;
- проектные, ремонтные работы.

Участники Общества вправе: участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и уставом Общества; получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном его уставном порядке; принимать участие в распределении прибыли; продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале общества одному или нескольким участникам данного Общества либо другому лицу в порядке, предусмотренном Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и уставом Общества; выйти из Общества путем отчуждения своей доли Обществу или потребовать приобретения Обществом доли в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью»; получить в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

Участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем десять процентов уставного капитала Общества, вправе требовать в судебном порядке исключения из Общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает

невозможной деятельностью Общества или существенно ее затрудняет.

Участники Общества обязаны:

- соблюдать положения настоящего Устава, выполнять решения общего собрания участников Общества;
- оплачивать доли в уставном капитале Общества в порядке, в размерах и в сроки, которые предусмотрены Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и договором об учреждении общества;
- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества;
- предоставлять Обществу информацию, необходимую для его успешной деятельности, и оказывать любое содействие Обществу в достижении его уставных целей;
- воздерживаться от действий, способных нанести моральный или материальный вред Обществу или его участникам.

2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «РОСТ»

ООО «РОСТ» не имеет отдела кадров в непосредственной близости. Головной офис компании расположен в городе Екатеринбург.

Такая отдаленность сказывалась не только на текучести кадров, но и на образовательном уровне персонала.

Аттестации персонала не проводились. Внедрение новых правил происходило посредством лекций на собрании всего персонала, что ни коим образом не гарантировало стопроцентную усвояемость и понимание. Отсюда следовало увеличение числа ошибок в работе персонала, а именно менеджеров кассы, работавших в программе.

Мы акцентируем внимание на том, что аттестация сотрудников является необходимым элементом в управлении персоналом и позволяет

произвести оценку специалистов для поощрения и обеспечивает надлежащее управление и продвижение сотрудников в организации.

На основании результатов аттестации повышается квалификационный уровень персонала, рассматривается вопрос о повышенной надбавке к основной заработной плате за квалификацию, либо, наоборот, о мерах наказания.

При формировании годового бюджета в него должен включаться и бюджет на обучение сотрудников с определенной периодичностью, для повышения знаний сотрудников. Такая мера просто необходима в компании.

Подбор кадров производился по следующим основным критериям: уровень образования, послужной список и личные характеристики[48,с.25].

При собеседовании сотрудникам разъяснялись основные должностные обязанности и требования, предъявляемые к специалистам.

При заключении трудовых договоров оговаривался испытательный срок. Работа по поиску кадров проводится системно и целенаправленно, используя при этом следующие методы:[57]

- а) через СМИ;
- б) личные связи;
- в) образовательные организации («вузы»).

ООО «РОСТ» имеет линейно-функциональную организационную структуру (рис.3).

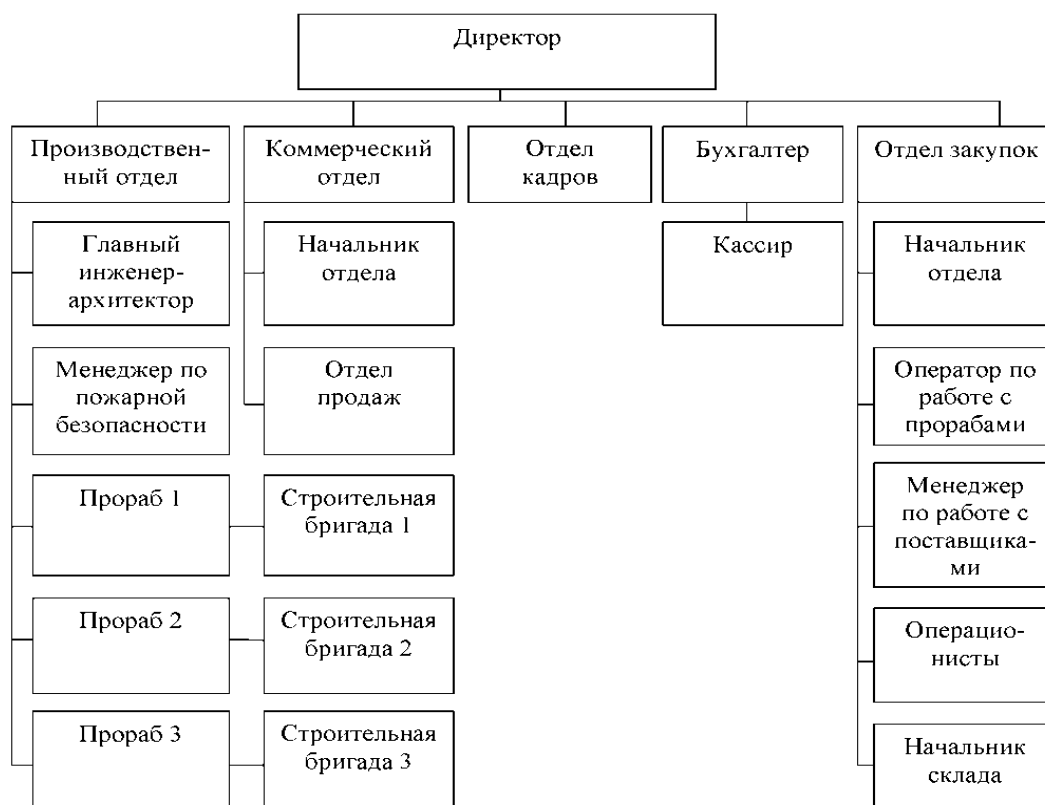


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «РОСТ»

Рассмотрим число сотрудников по гендерному признаку, на основании списочного состава сотрудников, без учета людей проходивших стажировку и находящихся в декретном отпуске, но с включением в состав людей, находящихся в больничных и ежегодных отпусках (таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1 - Состав персонала ООО «РОСТ» за 2019-2021 гг

Категории	2019 год	2020 год	2021 год
Промыленно-производственный персонал, всего:	67	81	98
в том числе:			
Рабочие	43	49	53
Инженерно-технические работники:	24	32	45
-руководители	6	10	13
-специалисты	12	15	18
-служащие	6	7	14

Из таблицы 2.2.1 видно, что наибольшая численность персонала относится к категории рабочие, что составляет более 70% от общей численности персонала. В процентном соотношении женщины составляют 6,2 %, а мужчины - 93,8 %, что является большинством. Это обусловлено спецификой отрасли, высоким процентом мужчин на производстве. В абсолютном соотношении на 1 января 2021 года в ООО «РОСТ» работает 6 женщин и 92 мужчины.

Проведем анализ возрастной структуры предприятия за 2019-2021 гг. (Табл. 2.2.2).

Как видно из таблицы 2.2.2, что в структуре численности доминирует возрастная группа до 35 лет, что указывает на наличие потенциала коллектива компании.

Важнейшее требование ООО «РОСТ» к работникам: и молодым, и квалифицированным - уметь постоянно обновлять и расширять свои знания.

Таблица 2.2.2 - Возрастная структура персонала ООО «РОСТ» за 2019-2021 гг.

Возраст	2019 год	2020 год	2021 год
18-25	10	12	17
26-35	30	38	40
36-45	15	21	27
46-55	12	10	4

Проведем анализ образовательной структуры персонала за 2019-2021 гг. (см. Табл. 2.2.3).

Таблица 2.2.3 - Качественный состав работающих ООО «РОСТ» за 2019-2021 гг.

Категории работающих	Имеют образование					
	Высшее			Среднее специальное		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
- руководители Продолжение таблицы 2.2.3	12	13	16	-	-	-
- рабочие	33	38	42		6	10
- служащие	15	18	21	7	10	9
Всего :	60	65	79	7	16	19

Из таблицы 2.2.3 видно, что уровень образования сотрудников ООО «РОСТ» с каждым годом увеличивался. Было выявлено, что руководители предприятия все имеют высшее образование.

Таблица 2.2.4 - Анализ производительности труда ООО «РОСТ»

Показатель	Ед.изм.	2019	2020	2021	Отклонение (+,-)	Динамика %
Выручка	Млн. руб.	564,4	316,1	472,5	-88,9	83,7
Среднесписочная численность работников	Чел.	26	24	26	0	100
Выручка на одного работника	Млн. руб.	21,7	13,17	18,17	-3,5	83,7

Выручка в период с 2019 по 2021 годы снизилась на 88,9 млн.рублей или 89,7%, а производительность труда за этот же период снизилась на 3,5

млн.рублей или 83,7%. Основываясь на анализируемых данных, мы заметили снижение прибыли в компании и спаде производительности труда.

Последствием таких данных служат текучесть кадров и ошибки в работе персонала.

Доступ к внутренним базам данных компании, а также к внутренней отчетности компании за несколько лет позволил собрать необходимые данные об основных показателях, связанных с процессом обучения и, в частности, адаптации сотрудников, а также проанализировать текучесть кадров относительно стажа сотрудников, а также указания причин увольнения за несколько отчетных периодов. Как оказалось, 34% от общего количества уволившихся составляют люди, проработавшие в компании менее 17 3 месяцев, еще 22% - сотрудники со стажем работы в компании до 1 года (рис.4). Это означает, что сотрудники не прошли адаптационный период, а значит, компании требуется совершенствование существующей системы адаптации.

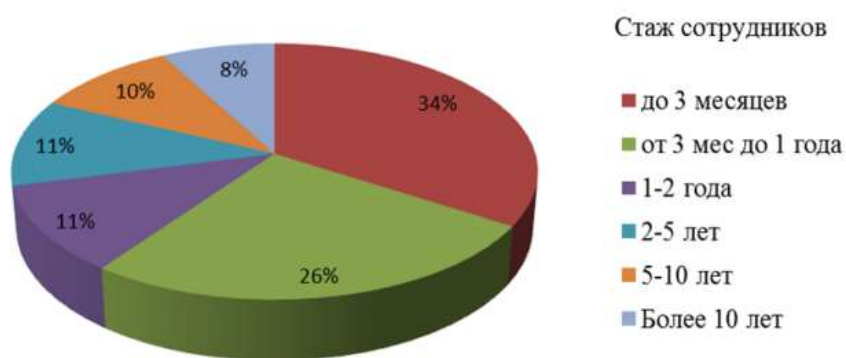


Рис. 4 - Стаж уволенных/уволившихся сотрудников

Далее были проанализированы данные о причинах, которые указывают сотрудники, проработавшие в ООО «РОСТ» менее 1 года, при процессе увольнения по собственному желанию. Анализ данных представлен на рис. 5. Таким образом, оказалось, что большая часть сотрудников увольняется из-за напряженной работы: монотонности деятельности, неподходящего графика и

высокой интенсивности работы, вследствие которой сотрудники чувствуют себя уставшими и не могут продолжать работать.



Рис. 5 - Причины увольнения сотрудников со стажем работы менее 1 года

Преобладание уволившихся из-за утомляемости сотрудников говорит о том, что они не были готовы к такому труду, прежде всего, физиологически, а следовательно, остро встает вопрос о прохождении таким сотрудником психофизиологической адаптации.

Возможно, компания не уделяет достаточного внимания данному типу адаптации[19,с.325];

Количественные данные представлены в таблице 2.2.5.

Показатель	Абс. Кол-во чел.	Отн. Кол-во, %
1. Кол-во работников, у которых 80% показателей получили «Хорошо» и «Отлично» по результатам оценки	5	71,43
2. Кол-во прошедших Продолжение таблицы 2.2.5	10	95
3. Кол-во уволенных среди адаптированных сотрудников	2	19

4. Соответствие 80% фактических задач запланированным	9	85,7
5. Кол-во раб., успешно прошедших соц.-психолог. Адаптацию	7	66,67
6. Показатель «Взаимоотношения в кол-ве» оценен на «Хорошо» или «Отлично»	7	71,43

Можно сделать вывод, что показатели оценки достаточно высоки и находятся на приличном уровне, благодаря этому задания, запланированные на испытательный срок тоже высоки; даже не смотря на то, что количество сотрудников, кто прошел испытательный срок велико, часть их них не продолжили работу, а уволились; важная часть адаптации-социальнопсихологическая находится на достаточно низком уровне и требует особого внимания.

— субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом [19, с.330].

Провел интервью непосредственно с одним из новых сотрудников ООО «РОСТ». В роли респондента выступила девушка 22 лет, недавно вступившая в должность кассира.

Из интервью было выявлено, что компания действительно не проводит никаких мероприятий, направленных на психофизиологическую адаптацию сотрудницы. Стоит заметить, что должность кассира требует особого внимания при работе с документами и Программным обеспечением, и людям, пришедшим в ООО «РОСТ», на начальных этапах сложно работать с

такими большими объемами информации, вследствие чего у сотрудников возникают ошибки.

Другим интересным открытием стало то, что сотруднице не были разъяснены особенности начисления заработной платы в то время, как одним из основных пунктов программы адаптации является информирование новичков о способе начисления их заработной платы и возможностях получения дополнительных премий. Следовательно, формально прописанные в программе нормы адаптации на практике выполняются не всегда. Таким образом, фактически уровень экономической адаптации сотрудников также является достаточно низким [32].

Однако в ходе того же интервью был выявлен и тот факт, что компания не уделяет большое внимание профессиональной и организационно-административной части адаптации. Все мероприятия, касающиеся приобретения профессиональных знаний и навыков, а также информирования новых сотрудников об устройстве ООО «РОСТ», требованиях к ним и т.д., не прописаны в программе адаптации сотрудников, не были проведены с новичком на практике, а впоследствии оценены их наставником и непосредственным руководителем.

Таким образом, можно говорить о том, что профессиональной и организационно-административной адаптации внимание уделяется только на «бумаге».

Главной определяющей успешного функционирования ООО «РОСТ» определяется не только количество персонала, но и уровень его профессионализма, компетентности, соответствия уровня подготовки и знаний занимаемой должности. Для компании, в первую очередь, важно нахождение решения вопроса о постоянном усовершенствовании структуры персонала. Персонал должен отчетливо понимать цели и задачи организации, уметь верно и без материальных и духовных затрат принимать решения в силу своей занимаемой должности [10,с.119].

Для такого результата важно снизить текучесть кадров на предприятии. Этому может, в первую очередь, способствовать грамотно разработанный процесс адаптации. Ведь он может протекать сложно и вызывать ряд проблем.

Каждый человек, приходя на новое место работы, желает "стать своим" с коллегами, слиться с коллективом в единый механизм. Ему должно быть комфортно возвращаться на свое место работы изо дня в день.

Процесс адаптации очень трудоемкий и является основной составляющей процесса управления [40,с.552]

Адаптироваться могут не только новые сотрудники на предприятии, а так же те, кто занимает новую должность в организации в пределах ротации предприятия.

Поиск новых сотрудников и наем их на работу - это затратный процесс, который сопровождается затратами времени, материальной составляющей, а так же трудовой.

Организация заинтересована в приеме на работу на длительный срок.

Многие организации заинтересованы заполучить молодого специалиста, который достаточно хорошо усваивает новую информацию, быстро ориентируется в ситуации и находит решения проблем. Такие специалисты амбициозны, полны энергии и идей.

В таком роде сотрудниках виден потенциал. Они легко поддаются обучению, им не нужно перестраиваться. Первый опыт работы самый важный, самый увлекательный и интересный. Он запоминается сразу и отчетливо добивается до автоматизма.

Для людей с опытом работы адаптация не выделяется в определенный сегмент. Они достаточно быстро и четко перестраиваются и приспособляются на новой работе [45,с.112].

Для таких сотрудников существует лишь одного рода проблема, это слияние с новым, уже состоявшимся коллективом, возможно, с другими условиями труда.

При карьерной ротации люди адаптируются значительно эффективнее. Ими движет желание работать на результат, показать себя, установить свой определенный статус в обществе, увеличить свои профессиональные навыки и знания и повысить свой доход.

В современных условиях при прохождении адаптации выявляется ряд проблем, с которыми столкнулась организация:

1. Отсутствует программа адаптации специально устроенных под определенный вид - первичный или вторичный.

2. Нет оговоренного закрепленного списка людей, ответственных за наставничество и адаптацию. Назначается любой свободный сотрудник на момент стажировки.

3. Отсутствие достаточного времени для предварительного знакомства с предприятием, его внутреннем распорядком, свобод, правил, Уставом, выделенными стандартами, отличающимися от других организаций. Все объясняется в первый день и очень быстро.

4. Нет обратной связи, без возможности отслеживания результатов прохождения адаптации.

5. Отсутствие разработанной системы поэтапного усложнения заданий на рабочем месте для сотрудника, что приводит к текучести кадров, а так же отсутствие специальных тренингов и программ по обучению сотрудников этикету и общению с посетителями. Работа при стрессовых ситуациях.

6. Отсутствие организации тимбилдингов и корпоративных мероприятий для создания комфортной обстановки в коллективе, для упразднения конфликтов в коллективе и образования малых групп общения, а не единого дружного коллектива, а так же отсутствие санитарногигиенических норм для персонала во время отдыха: наличие дивана в комнате досуга, настенного кондиционера и шкафа для хранения личных вещей сотрудников с закрывающимися на замок дверьми.

Так же, стоит отметить, что применяемые в компании способы оценки адаптированности сотрудников отражают оценку далеко не всех

существующих видов адаптации. Компания уделяет большое внимание оценке уровня профессиональной и организационно-административной адаптации, в то время как психофизиологическая, санитарно-гигиеническая и социальная практически не оцениваются.

Таким образом, нельзя делать точные выводы о том, насколько успешно новичок прошел адаптационный период. Сотрудники могут получить и усвоить требуемый набор профессиональных навыков, но вскоре уволиться по причине быстрой утомляемости или отсутствия чувства комфорта при нахождении в трудовом коллективе, а так же неорганизованной личной комнаты персонала для отдыха; отсутствия доставки персонала домой в ночное время суток, в таких условиях сотрудники абсолютно не были адаптированы ни в физиологическом, ни в социальном плане [23,с.12].

Данный факт говорит о том, что компании следует разработать дополнительные критерии для более объективной оценки уровня эффективности программ адаптации, которые охватывали бы все виды адаптации, не концентрируясь на отдельно взятых компонентах.

Основными проблемами, возникающими при процессе адаптации сотрудников, являются слабая коммуникация внутри компании, а также низкий уровень осведомленности руководителей о тех или иных возможностях и требованиях по отношению к новичкам и непонимание ими важности адаптационного процесса [46,с.50].

В течение всего срока работы в отделе изнутри наблюдали за процессом обучения сотрудников, в частности, обращал внимание на мероприятия по адаптации сотрудников к новым должностям.

Так, в ходе участия в тренинге «Хочу быть наставником» была получена информация об основных проблемах, с которыми сталкиваются новички на рабочем месте и их наставники, когда пытаются объяснить технически сложную задачу [32,с.300].

Таким образом, оказалось, что большая часть сотрудников увольняется из-за напряженной работы: монотонности деятельности, неподходящего графика и высокой интенсивности работы, отсутствие комнаты отдыха и доставки домой в ночное время суток вследствие которой сотрудники чувствуют себя уставшими и не могут продолжать работать.

Для обоснования актуальности разработки новой технологии оценки эффективности адаптации в ООО «РОСТ» с последующей целью совершенствования системы адаптации были рассчитаны экономические потери от низкого уровня прохождения хотя бы одного из видов адаптации. Так как ранее было выяснено, что в компании существует проблема относительно утомляемости сотрудников, была рассмотрена психофизиологическая адаптация.

Индикаторами низкого уровня данного типа адаптации являются ошибки новых сотрудников на рабочем месте [53,с.50].

Из интервью с начальником сектора развивающего обучения в ООО «РОСТ», были получены сведения о том, с какими проблемами сталкиваются не только новички, но и тренеры при реализации принятых в организации адаптации. В ходе того же интервью были определены категории наиболее частых ошибок, совершаемых новыми сотрудниками.

Таким образом, основные причины сложной адаптации для нанятых работников ООО «РОСТ» составляют ошибки, совершаемые ними:

- Ошибки в ведении документации (неверное указание дат, ошибки в написании билетов, замена букв и т.д.);
- Несоответствие стандартам сервиса (пренебрежительное отношение к клиенту);
- Оставление незакрытых клиентских сессий. Часто эти ошибки совершаются из-за ослабления внимания сотрудника, повышенной утомляемости и действий «на автомате».

Следовательно, в ООО «РОСТ» требуется усовершенствование системы адаптации нанятого персонала с более опытным наставником во

избежание морально-психологической трудности нового работника и сокращения ошибок при работе, которые очень сильно влияют на «вникаемость в работу».

Для более быстрого и легкого процесса адаптации в ООО «РОСТ», организации необходимо предложить, а затем внедрить программу адаптации для персонала, направленную на комфортное слияние сотрудника с остальными работающим составом в единый механизм[62].

Это могут быть:

- разъяснения руководителя своим сотрудникам о принятии нового специалиста на освободившуюся вакансию;
- подготовка рабочего места в соответствии с требуемым регламентом;
- углубленное изучение специфики работы предприятия;
- экскурсия по организации;
- составление плана работы;
- установка работ направленных на профессиональный и служебный рост специалиста;

Таким образом, выявив ряд проблем, с которыми сталкивается персонал при адаптации, мы доказали необходимость внедрения программы на предприятии. Программа адаптации не только повысит работоспособность и производительность труда всего коллектива, но и значительно улучшат психологический климат в организации, позволяя постепенно привыкнуть людям друг к другу и научиться вместе сосуществовать.

2.3. Обоснование социально-экономической эффективности разработки программы адаптации персонала в ООО «РОСТ»

На основе вышеизложенных данных, можем создать и утвердить программу экспресс-адаптации - документ, в котором будут

определены основные мероприятия, направленные на быструю и комфортную социально-психологическую адаптацию специалиста на рабочем месте, в соответствии с выполняемыми поручениями по трудовому договору. Пример программы представлен в табл. 2.3.1.

Таблица 2.3.1 - Программа адаптации ООО «РОСТ»

Проблема	Блок программы	Мероприятия	Ответственные лица	Сроки	Затраты (руб)
Отсутствие разделения адаптации по ее видам (первичная; вторичная)	Оценочный блок	Первичное собеседование	Менеджер ОК, Руководитель отдела	До начала приема на работу	0
Ошибки в работе	Наставничество	Введение штатной Единицы наставника	Менеджер ОК	1-3 дня	17000
Незнание внутренних локальных документов, плохая ориентация на предприятии	Ориентированность	Экскурсия по организации, рабочего места, знакомство с коллективом, изучение нормативноправовых документов в организации; осведомленность продолжительностью рабочего дня и спецификой работы	Наставник, Менеджер ОК, Менеджер по охране труда	1-2 недель	0

Продолжение таблицы 2.3.1

Нет программы обучения нового сотрудника	Обучение	Составление плана обучения сотрудника для постепенного усложнения задач, проведение тренингов, кейс	Менеджер ОК, Наставник	2-3 недели	28000
Быстрая утомляемость, конфликты в коллективе	Адаптация	Введение материального поощрения на испытательный срок; создание комнаты досуга для сотрудников; развоз персонала до дома в ночное время суток.	Наставник Руководитель организации, Руководители отдела, Менеджеры ОК,	3 мес	40000

Экспресс-адаптация представляет собой ряд этапов, направленных на увеличение успешного прохождения адаптации, и усвоение должностных обязанностей в полном объеме[72].

1.Оценивание уровня подготовки нового специалиста. При наличии другого опыта работы за плечами, процесс адаптации нового сотрудника пройдет во много раз быстрее и легче, нежели у человека, кто устраивается на работу впервые после образовательного учреждения. Суть этапа не только знакомство с организацией, его назначением и функциональностью, с разъяснением должностных обязанностей, но и важная часть этапа - знакомство с коллективом и изучение индивидов поведения.

2.Наставничество.

Знакомство с наставником, уполномоченным внутреннем

Положением. Здесь происходит лично знакомство с обменом информации для средств связи (номер мобильного телефона, электронная почта).

3.Ориентированность.

На данном этапе происходит непосредственное слияние теоретических знаний и умений с практическими способностями и навыками специалиста. Сотруднику "на деле" будет разъяснена и показана основная специфика работы и его непосредственная должностная обязанность, ориентированность на рабочем месте.

Здесь возможно применение лекций, экскурсий, практических заданий на рабочем месте[31]. Пример этапа представлен в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 - Распределение обязанностей по ориентации

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджер по персоналу
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами	Выполняет	Выполняет
Объяснение задач и требований, предъявляемых к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

4. Обучение сотрудника.

Здесь важно правильно организовать обучение новичка. Необходимо постепенно усложнять задания, данные сотруднику для его плавного вхождения в рабочий процесс, что снизит адаптационный стресс. Здесь же должно происходить обучение персонала для общения с посетителями по общепринятым нормам; проверка на стрессоустойчивость и умение решать проблемные ситуации сложные задачи на рабочем месте.

5. Адаптация в действии.

На данном этапе происходит вступление сотрудника в должность и выполнение им своих прямых и непосредственных обязанностей. Тут ярко проявляются межличностные отношения в коллективе. Руководству необходимо грамотно и вовремя отследить, как происходит процесс этого этапа, чтобы вовремя и грамотно среагировать и скорректировать, при необходимости, возникшую ситуацию.

6. Функционирование.

Данный этап является заключительным в процессе адаптации. Он отражает усвоение и степень приспособленности специалиста к его должностным обязанностям, а так же к привыканию и слаженности в коллективе, сглаживании межличностных отношений.

Данный этап самый долгий и трудоемкий. Занимает в среднем 2 года. Чтобы проведенное исследование изучить всесторонне и увидеть все его грани, необходимо провести в организации следующие мероприятия:

- опрос руководителей, кто контролировал процесс адаптации и участвовал в нем непосредственно.
- анкетирование наставников закрепленных за новыми сотрудниками
- исследование опроса новых сотрудников, прошедших адаптацию

Данные результаты следует делить на несколько позиций и на их основе корректировать программу [18;70]. По предложенной программе адаптации на организации, мы спросили мнения у некоторых сотрудников о данном

внедрении. Опрошено было 7 человек в смене, 4 из которых оказались новыми сотрудниками. Полученные данные соотнесли в таблицу (таблица 2.3.3).

Таблица 2.3.3 - Используемые программы адаптации и их оценка

Программы адаптации	Ответ, чел	Оценка, чел		
		Эффективно	Неэффективно	Затрудняюсь Ответить
Неформализованные	7	2	3	2
Формализованные: специально разработанные для конкретных сотрудников/должностей и обязательные к выполнению	7	5	0	2
Кураторство опытных Сотрудников	7	7	0	0

Эффективность участия того или иного должностного лица в адаптации вновь нанятых падает с количеством иерархических уровней между новым сотрудником и лицом, отвечающим за адаптацию.

Персонал, на основе собранных по опросу данных, уверен, что наставничество должно быть четко закреплено за руководителем отдела, в котором будет работать новый кандидат (таблица 2.3.4)

Таблица 2.3.4 - Распределение респондентов по признаку «за адаптацию новичка отвечает».

Ответственный за адаптацию новичка	Ответ, %	Оценка, %		
		Эффективно	Неэффективно	Затрудняюсь ответить
Руководитель отдела	93	67	0	7

Продолжение таблицы 2.3.4

(в котором будет работать кандидат)				
Руководитель кадровой службы, управляющий персоналом	40	13	7	7
Руководитель организации	20	13	0	0

Следует отметить, что процесс адаптации в ООО «РОСТ» должен включать в себя несколько стадий. Адаптация имеет три основных функции

- организационную
- содержательную
- мотивирующую.

К задачам первой относятся создание условий труда, ознакомление нового сотрудника с правилами и процессами своего подразделения, а также внутренними нормативными документами.

Задачами содержательной функции является формирование у адаптанта четкого понимания должностной инструкции, постановка целей на испытательный срок, создание условий для реализации сотрудника как профессионала, а также постановка задач, способствующих новым навыкам у сотрудника и достижению лучших результатов [18].

Мотивирующая функция заключается в создании дружественной и благоприятной для труда атмосферы, стимулирующей сотрудника к достижению новых целей, оказании поддержки при реализации сложных задач и выстраивании взаимоотношений внутри коллектива, помощи при выстраивании необходимой сети контактов для выполнения задач [32,с.400].

Главной особенностью компании для проведения адаптационных программ является деление персонала на массовый и немассовый. К массовым должностям относятся сотрудники операционных залов, а также

некоторые специалисты, к немассовым – специалисты, руководители среднего звена и линейный менеджмент, топ – менеджмент [31,с.200].

Люди, занимающие массовые должности, в первую очередь попадают в отдел развития и обучения персонала и проходят теоретические курсы в рамках своей должности. После каждого из тренингов ученики обязаны сдать тесты для перехода к следующему этапу [43].

Разработана программа адаптации персонала, основанная на проблемах, с которыми сталкиваются сотрудники. Обоснована необходимость введение каждого из блоков программы. Анализировано отношение сотрудников к предложенной программе, получив положительный отзыв.

Получив расчеты, мы имеем наглядное представление о цене каждого типа ошибки, совершаемой новыми сотрудниками на данный момент в компании, что доказывает необходимость разработки максимально корректной программы адаптации, которая бы сократила количество этих ошибок.

На основе анализа по данной проблеме ООО «РОСТ» были сделаны следующие выводы:

- при оценке эффективности адаптационных программ компании должен использоваться интегральный метод:
в системе оценке должны присутствовать как субъективные критерии, так и объективные;
- оценка должна производиться на нескольких уровнях;
- оценка должна производиться по всем видам адаптации;
- система оценки должна состоять из нескольких блоков.

В первую очередь нами было выделено три основных блока, по которым будет производиться оценка. Это оценка непосредственно существующей программы адаптации, оценка субъектов, вовлеченных в адаптационный процесс и оценка адаптированности сотрудников. Таким образом, первым этапом комплексной оценки эффективности

адаптации является оценка самой программы адаптации (ПА). На основе анализа теоретических источников, а также внутренних документов компании были выделены пять наиболее значимых пунктов для оценки адаптационной программы. Оценка каждого из критериев осуществляется по шкале от 0 до 2 баллов. Таким образом, максимальным суммарным баллом является 10 [49,с.19].

Оценка адаптационной программы должна производиться специалистом управления персоналом не менее 1 раза в год. Если в результате оценки набранный балл равен или превышает 8, то программа адаптации разработана в полной мере, от 6 до 7- адаптационная программа требует доработок, менее 6 – адаптационная программа не отвечает современным требованиям.

Таблица 2.3.5 - Оценка адаптационной программы.

Критерий	Описание
Дифференциация мероприятий ПА в зависимости от типа адаптации	0 - ПА включает только общие мероприятия 1 - включает мероприятия по некоторым категориям адаптации 2 - включает мероприятия по всем категориям адаптации
Распределение ролей и ответственности субъектов адаптации	0 - Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена. 1 - Адаптация персонала - задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник. 2 - В ПА четко прописаны роли каждого из субъектов адаптации(руководителя, HR-службы, наставника и т.д.)
Информационное сопровождение. Наставник для новых кадров.	0 - Должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка. 1 - п.1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный справочник...) 2 - п.2 + корпоративный сайт, корпоративная

Продолжение таблицы 2.3.5

	газета.
Бюджетирование	<p>0 - В организации не выделяются средства на адаптацию персонала.</p> <p>1 - Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал.</p> <p>2 - В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала.</p>
Корректировка ПА	<p>0 - ПА принята более 3 лет назад, корректировки не вносятся</p> <p>1 - пересмотр ПА осуществляется ежегодно в четкие сроки</p> <p>2- пересмотр ПА осуществляется по мере необходимости, но не менее 1 раза в год.</p>

В результате проведения данной оценки эксперт получает сведения о качестве адаптационной программы. Преимущество данного типа оценки заключается в демонстрации слабых и сильных сторон программы согласно определенным критериям. В случае нахождения проблемных зон адаптационной программы эксперт может подать заявление на ее корректировку, что позволит избежать в дальнейшем многих проблем из-за содержательной части всего адаптационного процесса. Для эффективности прохождения адаптации нового сотрудника необходимо грамотно разработать поэтапный процесс стимулирования и поощрения наставников [65].

Отдел кадров должен вести учет по наставничеству, четко определив сроки, границы, виды и этапы [59].

Выделяют две разновидности поощрения наставничества в денежном эквиваленте.

1. При освобождении вакансии в связи с увольнением основного сотрудника с места работы. Наставнику обязаны производить оплату в размере от 15 до 30 % от оклада заменяемой должности.

2. При появлении вакансии во вновь образовавшемся отделе или штате, но не при условии увеличения объема работ наставника во время обучения.

При такой ситуации доплата должна составлять от 5 до 15 % от оклада. Ранее наставничество в компании вознаграждалось ежемесячной равнозначной суммой.

Но, как показывала практика, не всегда такой вид материального вознаграждения соответствовал размеру нагрузки наставника и объему выполняемых им работ и обязательств.

В том числе, необходимо обязательно брать во внимание, что при увольнении работника, объем его работ на предприятии не может быть сокращен, либо приостановлен, и при наставничестве, необходимо будет не только обучать новичка этой должности, но и выполнять текущий объем работ освободившейся вакансии, совмещая со своими прямыми обязанностями [64].

Для расчета затрат на реализацию мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «РОСТ», рассмотрим подробно затраты каждого:

1. Разработать нормативную документацию, необходимую для проведения адаптации персонала. Данное мероприятие будет выполняться начальником отдела управления персоналом и менеджером по персоналу в течение 120 рабочих часов (40 + 80), 1 час работы начальника отдела управления персоналом составляет 200 рублей, 1 час работы менеджера по персоналу составляет 170 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны:

– 40 час x 200 руб. / час = 8 000 руб.

– 80 час x 170 руб. / час = 13 600 руб.

Общая сумма составит 21 600 руб.

Отчисления во внебюджетные фонды составят $21\,600 \times 30\% = 6\,480$ руб. Таким образом, общая сумма составит 28 080 рублей.

2. Разработать программу адаптации персонала. Так как данный вид работ не включен в обязанности менеджера по персоналу, рассчитаем сумму затрат на премирование данного сотрудника. На разработку программы

отведен 1 месяц, заниматься составлением программы адаптации, менеджер по персоналу будет заниматься в течение 40 рабочих часов, 1 час работы менеджера по персоналу в ООО «РОСТ» составляет 170 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны $40 \text{ час} \times 170 \text{ руб.} / \text{час} = 6\,800 \text{ руб.}$ Отчисления во внебюджетные фонда составят $6\,800 \times 30\% = 2\,040 \text{ руб.}$

Таким образом, общая сумма составит 8 840 рублей.

Помимо затрат при разработке программы адаптации персонала в ООО «РОСТ» потребуется нести постоянные затраты на проведение адаптации согласно разработанной программе - 5 785 руб. / чел. Для 31 человека затраты составят 179 335 руб.

Показателем эффективного управления адаптацией персонала является комплексная реализация системы ее оценки.

Предложенные мероприятия не требуют капитальных затрат. Это объясняется тем, что для разработки программы адаптации персонала выбраны наиболее экономичные способы.

Чтобы определить экономический эффект предлагаемых мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «РОСТ», используем экономические данные бухгалтерской отчетности за предыдущий год:

- затраты на мероприятия в 2021 г. – 43 472 руб.;
- затраты на реализацию программы адаптации в 2022 г. + 179 335 руб. (оплата руководителю, наставнику, менеджеру по персоналу, сотруднику);
- чистая прибыль 2020 г. – 277 400 руб.;
- прогнозируемая чистая прибыль 2021 г. – 383 394,54 (чистая прибыль 2020 г. + 38,21 % - темп роста чистой прибыли 2020 г. по отношению к 2019 г.).

Для вычисления периода окупаемости ($T_{\text{окуп.}}$), воспользуемся формулой:

$T_{\text{окуп.}}$ (в годах) = затраты на мероприятия по разработке программы адаптации персонала / чистая прибыль в год.

Проведем расчеты:

$$T_{\text{окуп.}} = 222\,827 / 383\,394,54 = 0,58 \text{ г.} \sim 7 \text{ месяцев.}$$

То есть, возврат вложенных средств (окупаемость) в мероприятия произойдет за 7 месяцев, что является хорошим показателем.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по разработке программы адаптации персонала ООО «РОСТ» (таблица 2.3.6).

Таблица 2.3.6 - Экономический эффект от мероприятий

№	Статья	Сумма, руб.
1	Расходы организации на адаптацию до мероприятий	262 500
2	Расходы организации на внедрение мероприятий	222 827
3	Эффект (строка 2 – строка 1)	39 673

Экономический эффект составит 39 673 рублей в первый год, затем потребуется нести затраты только на приобретение продукции с символикой организации и оплаты за выполнение Программы адаптации персонала. Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

Экономический эффект адаптации персонала выражается в сокращении возможных потерь на ротацию сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращении потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшении текучести кадров.

Социальная эффективность будет заключаться в:

- всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации (быстрое приспособление персонала к содержанию и условиям труда);
- повышении содержательности труда (качественная работа);
- развитию индивидуальных способностей работников (благоприятный психологический климат будет способствовать быстрому раскрытию и использованию талантов персонала);

– повышении профессионализма персонала (адаптация приведет к быстрому приобщению к коллективу, взаимодействию и обмену практическими инструментами работы).

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Нормативно-правовая база ООО «РОСТ» имеет возможность для внедрения программы адаптации персонала. Об этом свидетельствует наличие регламента, Положения, Устава компании, а так же действия организации в рамках Законов Российской Федерации и Конституции.

Для эффективности прохождения адаптации нового сотрудника необходимо грамотно разработать поэтапный процесс стимулирования и поощрения наставников.

Отдел кадров должен вести учет по наставничеству, четко определив сроки, границы, виды и этапы. В том числе, необходимо обязательно брать во внимание, что при увольнении работника, объем его работ на предприятии не может быть сокращен, либо приостановлен, и при наставничестве, необходимо будет не только обучать новичка этой должности, но и выполнять текущий объем работ освободившейся вакансии, совмещая со своими прямыми обязанностями.

В ООО «РОСТ» требуется усовершенствование системы адаптации посредством внедрения программы адаптации для нанятого персонала с более опытным наставником во избежание моральнопсихологической трудности нового работника и сокращения ошибок при работе, которые влияют на «вникаемость в работу». Состав персонала компании состоит из 26 человек, наибольший удельный вес занимают технические работники. Их численность возросла в 2018 на 3,8% и составила 14 человек.

Отсутствие программы адаптации подтверждается на основе собранных данных включающих в себя текучестью кадров на предприятии, высокой утомляемостью, конфликтами в коллективе, допуском большого количества ошибок в работе.

Основываясь на составленных ошибках, мы составили программу адаптации, включающую в себя 6 основных блоков, направленных на грамотное и поэтапное внедрение сотрудника в компанию. Экономический эффект от реализации проекта равен 1445536,5 рублей

Наличие положительного экономического эффекта позволяет утверждать, что проект является эффективным.

Существуют предпосылки для роста экономической эффективности проекта, так как на большинство мероприятий не потребуются вложения, лишь текущий контроль и корректировка уже работающей системы. Эффективность будет так же отражена и в социальной сфере:

- текучесть кадров (стабильность существующего коллектива, удержание лучших кадров, экономия на привлечение и поиск новых сотрудников.)
- мотивационная составляющая(желание работать на результат)
- имидж компании как стабильность и карьерный рост высококвалифицированных специалистов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важная часть при поступлении на работу – это суметь приспособиться, а иными словами, адаптироваться под уже устроенный порядок. Необходимо «слиться» с коллективом и найти себя в этом базисе [17,с.228].

Чтобы добиться желаемых результатов и не потерять сотрудника, компании очень важно разработать подходящую, и до мелочей продуманную программу адаптации, чтобы сделать пребывание сотрудника на рабочем месте максимально комфортным.

Процесс адаптации в ООО «РОСТ» является важным элементом кадровой политики, который позволяет развивать корпоративный дух на предприятии и снижать уровень конфликтности в коллективе и текучесть кадров, повышая производительность труда для достижения высоких экономических результатов.

Был проведен анализ процесса адаптации персонала организации и управлении ним в ООО «РОСТ».

В рамках поставленной цели решены следующие задачи:

1. Подготовлен и изложен теоретический анализ подхода к адаптации персонала организации, а именно выявлено отсутствие выделенного наставника, обучения новичка, процесса его экзаменации, полного ознакомления с нормативными документами компании.

2. Проведена оценка системы управления ООО «РОСТ», в которой наблюдается текучесть кадров и достаточная потеря прибыли, связанная с совершением ошибок персонала на рабочем месте. Мы выявили ряд проблем, связанных с адаптацией персонала:

- отсутствует программа адаптации специально устроенных под определенный вид - первичный или вторичный;
- нет оговоренного закрепленного списка людей, ответственных за наставничество и адаптацию. Назначается любой свободный сотрудник на момент стажировки;

- отсутствие достаточного времени для предварительного знакомства с предприятием, его внутреннем распорядком, свобод, правил, уставом, выделенными стандартами, отличающимися от других организаций. Все объясняется в первый день и очень быстро;
- нет обратной связи, без возможности отслеживания результатов прохождения адаптации;
- отсутствие программы тренингов и обучающих мероприятий для нового сотрудника;
- отсутствие разработанной системы поэтапного усложнения заданий на рабочем месте для сотрудника, что приводит к текучести кадров;
- отсутствие организации тимбилдингов и корпоративных мероприятий для создания комфортной обстановки в коллективе, для упразднения конфликтов в коллективе и образования малых групп общения, а не единого дружного коллектива;
- отсутствие специальных тренингов и программ по обучению сотрудников этикету и общению с посетителями. Работа при стрессовых ситуациях;
- отсутствие санитарно-гигиенических норма для персонала во время отдыха: наличие дивана в комнате досуга, настенного кондиционера и шкафа для хранения личных вещей сотрудников в закрывающимися на замок дверьми;
- необходимость наличия испытательного срока после прохождения стажировки;

3. Разработана программа адаптации сотрудников ООО «РОСТ», включающая в себя блоки для гибкого и комфортного приспособления к условиям труда, снижения ошибок в работе персонала, уменьшения

текучности кадров, получения необходимых знаний до вступления в должность и знакомства с коллективом, а именно:

Блок 1. Оценивание уровня подготовки нового специалиста. При наличии другого опыта работы за плечами, процесс адаптации нового сотрудника пройдет во много раз быстрее и легче, нежели у человека, кто устраивается на работу впервые после образовательного учреждения.

Суть этапа не только знакомство с организацией, его назначением и функциональностью, с разъяснением должностных обязанностей, но и важная часть этапа - знакомство с коллективом и изучение индивидов поведения.

Блок 2. Наставничество.

Знакомство с наставником, уполномоченным внутренним положением. Здесь происходит лично знакомство с обменом информации для средств связи (номер мобильного телефона, электронная почта).

Блок 3. Ориентированность

На данном этапе происходит непосредственное слияние теоретических знаний и умений с практическими способностями и навыками специалиста. Сотруднику на деле будет разъяснена и показана основная специфика работы и его непосредственная должностная обязанность, ориентированность на рабочем месте.

Блок 4. Обучение сотрудника.

Здесь важно правильно организовать обучение новичка. Необходимо постепенно усложнять задания, данные сотруднику для его плавного вхождения в рабочий процесс, что снизит адаптационный стресс. Здесь же должно происходить обучение персонала для общения с посетителями по общепринятым нормам; проверка на стрессоустойчивость и умение решать проблемные ситуации сложные задачи на рабочем месте.

Блок 5. Адаптация в действии.

На данном этапе происходит вступление сотрудника в должность и выполнение им своих прямых и непосредственных обязанностей. Тут ярко проявляются межличностные отношения в коллективе.

Блок 6. Функционирование.

Данный этап является заключительным в процессе адаптации. Он отражает усвоение и степень приспособленности специалиста к его должностным обязанностям, а так же к привыканию.

4. Обоснована программа с нормативно-правовой точки зрения, а именно, изучены и анализированы документы, входящие во внутренний регламент компании: это наличие штатного расписания, Устава, Положения, внутреннего поведения на рабочем месте, действия на основании Конституции и Законов Российской Федерации.

5. Рассчитана экономическая эффективность введения программы адаптации на предприятии, которая показала положительную динамику, доказав свою эффективность и составила 1445536,5 рублей в год.

Мы полагаем, что доказанная экономическая эффективность при расчётах после внедрения программы, не только поднимет моральный дух компании, создав благоприятные условия для новичков и уже работающих сотрудников, но и повысит материальную составляющую организации, благодаря наличию постоянства кадрового резерва.

Сработавшийся и правильно замотивированный персонал работает на результат в свое удовольствие.

Эффективность будет так же отражена и в социальной сфере:

- текучесть кадров (стабильность существующего коллектива, удержание лучших кадров, экономия на привлечение и поиск новых сотрудников.)
- мотивационная составляющая(желание работать на результат)
- имидж компании как стабильность и карьерный рост высококвалифицированных специалистов

Руководство же, в свою очередь, должен обеспечить всем необходимым своих сотрудников, начиная от поддержки морального духа, заканчивая новыми техниками и комфортными условиями на рабочем месте.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Авторотация кадров	<p>метод формальнономенклатурного прохождения ключевых должностей руководителями различных уровней управления для ускорения своегослужебнопрофессионального роста.</p> <p>При этом происходит возвращение в прежнюю организацию или орган управления, но на более высокую должность.</p>	<p>Управление персоналом организации: практикум. Уч.Пособие. (для студентов вузов обуч. По напр. И спец. «Менеджмент»).</p> <p>Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е., и др.; М-во общ. И проф. Обр. РФ, Гос. Ун-т упр., Под. ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра - М,2013.</p>
Адаптация	<p>взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных,</p>	<p>Управление персоналом. Учебное пособие для студентов вузов/Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, В.Л.50 психофизиологических, социально-психологических, организационноадминистративных, экономических, санитарногигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. Еремин и др., М.: Юнити - Дана, 2012.</p>
Адаптация вторичная	<p>приспособление работников, имеющих опыт</p>	<p>Ядов В.А. Стратегия социологического</p>

	<p>профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль).</p>	<p>исследования. Описание, объяснение, понимание социологической реальности /В.А. Ядов/ – М.: «Добросвет», 2017 г</p>
<p>Администрация организации</p>	<p>совокупность линейных и функциональных руководителей и их заместителей на всех уровнях управления организацией, имеющих право принимать решения. В общем смысле под А.О. подразумевается ее руководящий персонал.</p>	<p>Управление персоналом. Учебное пособие для студентов вузов/Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, В.Л. Еремин и др., М.: Юнити - Дана, 2012.</p>
<p>Закономерности управления персоналом</p>	<p>объективно существенная необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями.</p>	<p>Вербицкий А., Кругликов В. Контекстное обучение: формирование мотивации // Высшее образование в России, 2018. – №1, с. 19-23</p>
<p>Инцидент (от лат. incident — падающий, случающийся)</p>	<p>поступок (происшествие) в результате активизации деятельности одной из сторон, находящихся в противостоянии, который ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны, в результате</p>	<p>Вербицкий А., Кругликов В. Контекстное обучение: формирование мотивации // Высшее образование в</p>

	чего может начинаться	России, 2018. – №1,55 конфликт. с. 19-23
Испытание при приеме на работу	проверка соответствия рабочего или служащего поручаемой ему работе. Для некоторых категорий (напр., для несовершеннолетних, молодых специалистов).	Иванова-Швец, Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: Учебнометодический комплекс. – М.: Изд. ЦентрЕАОИ, 2018. – 200 с.
Источники найма персонала	пути и направления, по которым кадровые службы организаций осуществляют поиск будущих сотрудников в процессе найма на работу.	Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации Учебнопрактическое пособие /С.В.. Шекшня/ – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2016 г.
Кадровая квота	централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, напр. инвалидов, молодых специалистов, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию и т.д.	Шекшня С.В. Управление персоналом современной организацией Учебнопрактическое пособие /С.В.. Шекшня/ – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2016 г.
Отбор	часть процесса найма	Маева Н.В.

персонала	персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.	Мотивационная программа отдела продаж: кнут, пряник и подводные камни/ Н.В. Маева/ – М.: Центр профессионального образования, 2014г.
Требования к персоналу	качественные характеристики, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник на определенном рабочем месте или в определенной должности; включают в себя его способности, мотивации и свойства. Могут содержаться в должностных инструкциях, квалификационных картах, картах компетенций и др	Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов.– М.: КноРус, 2018. –126 с.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации: Ч.1.от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 27.12.2009) // СЗ РФ. – 1994. - №32- ст.3301.
[Электронный ресурс] Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. [Электронный ресурс] Режим доступ:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
3. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации" (в ред. от 22.07.2010 N 162-ФЗ)
[Электронный ресурс] Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/
4. Аширов Д.А., Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширова – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2017. –135 с.
5. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом: учебное пособие для вузов [Текст] / / З.В. Брагина, В.П. Дудяшова . – М.: КноРус, 2018. – 126 с.
6. Булычева, А. А. Оценка персонала [Текст] / А. А. Булычева. // Научные ведомости. – 2015. – № 20. – С. 66-70.
7. Вербицкий А., Кругликов В. [Текст] / А. Вербицкого, В. Кругликова // Контекстное обучение: формирование мотивации // Высшее образование в России, 2018. – №1, С. 19-23
8. Верхолазенко В. Система мотивации персонала [Текст] / В. Верхолазенко // Консультант директора, 2016. – №4, С. 15–18.
9. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В.Р. Веснин – М.: Экономика, 2018 г., 125с.
10. Виханский О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: 2013 г., 455с.

11. Вырковский А. А., Бочарский К.А. Поиск мотива [Текст] / А.А. Вырковского, К.А. Бочарского // Секрет фирмы, 201618– №14, С. 28–33.
12. Герасимов Б.Н. и др. Менеджмент персонала: учебное пособие для вузов [Текст] / Б.Н. Герасимова. – Ростов н /Д., 2016, С. 17– 18.
13. Гайфуллина М.М., Сосина Н.В. Экономические науки. Кадровые риски. Минимизация кадровых рисков [Текст] / М.М. Гайфуллина, Н.В. Сосина - М.: Гардарики, 2013 г., – 28с.
14. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: учебно-методический комплекс [Текст] / Л.Н. Ивановой – Швец, А.А. Корсаковой, С.Л. Тарасовой – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2018, 200с.
15. Евтушенко Е.В. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Е.В. Евтушенко. – Уфа: издательство «Нефтегазовое дело», 2014, 173с.
16. Ермасова Н. Б. Риск-менеджмент организации: учебнопрактическое пособие [Текст] / Н. Б. Ермасовой. – М.: К, 2018, 380 с.
17. Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие для вузов [Текст] / А.И. Кравченко . –5-е изд: Академический Проект: Трикста, 2005. – 560 с.
18. Лазарева О., Денисова И., Цухло С. Наем или переобучение: опыт российских предприятий [Текст] / Препринт WP3/2006/11. –М.: ГУ ВШЭ, 2006. – С. 56–70.
19. Маева Н.В. Мотивационная программа отдела продаж: властелин успеха или путь к сердцу сотрудника лежит через его мотивы [Текст] / Н.В. Маевой – М.: Центр профессионального образования, 2015 г, 78 с.
20. Маева Н.В. Мотивационная программа отдела продаж: кнут, пряник и подводные камни [Текст] / Н.В. Маевой / – М.: Центр профессионального образования, 2014 г.С.145-154.
21. Маева Н.В. Управление персоналом [Текст] /Н.В. Маевой/ – М.: Центр профессионального образования, 2015 г.С.7–13.

22. Макушкина Н.Д. Управление персоналом учебно - методологический комплекс [Текст] / Н.Д. Макушкиной. – Красноярск: КрасГУ, 2013 г, 64с.
23. Макарова И.К. Управление персоналом: наглядные учебнометодические материалы [Текст] / И.К. Макаровой. – М.: ИМПЭ им. А.С.
24. Грибоедова, 2006, 98 с. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / / Мелихов, Ю.Е.. – М. : Дашков и К, 2015. – 344 с
25. Мишин А.К., Третьякова Н.А. Единая служба управления персоналом современной организации: методические рекомендации [Текст] / А.К. Мишина, Н.А. Третьяковой. – Барнаул, 2002, 46с.
26. Митрофанова А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации [Текст] / А.Е. Митрофановой // Компетентность. 2013, – №3, 89с. Митрофанова А.Е. Классификация кадровых рисков в системе управления организации [Текст] / А.Е. Митрофановой // Вестник университета (ГУУ). 2013, – №7,34с.
27. Митькина. Е.П. Обучение персонала - ключевая стратегическая задача [Текст] / учебник / Е. П. Митькина // Управление персоналом. – 2012. С. 20–40.
28. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом [Текст] / А.Л. Слободского. – СПб,2014, С.45-47.
29. Пихало В.Т., Ефремова Ю.Е., Петрова С.А. Управление персоналом организации: учебное пособие [Текст] / В.Т. Пихало, Ю.Е. Ефремовой, С.А. Петровой. – М.: Форум, 2016, 400 с.
30. Потемкин В. К. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / В.К. Потемкина . – СПб.: Питер, 2015, 432 с.

31. Саубанова, Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии. [Текст] / Л.В. Саубанова//Управление персоналом. – 2015. – № 2. – с.115 – 118.
32. Сербиновский, Б.Ю. Социально – психологические методы управления [Текст] /Б.Ю. Сербиновский//Теория и практика управления. – 2014.– № 5. – С.61 – 64.
33. Сергеев, А.Д. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами [Текст] / А.Д. Сергеев //Персонал Микс. – 2014. – № 4. – С. 90 – 93.
34. Слуцкий, Г.В. Управление профессиональным развитием персонала предприятия [Текст] : учеб.пособие/ Г.В. Слуцкий. – М.: Владос, 2015. – 240 с.
35. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] / Б.М. Смирнов. – М.: Владос, 2014. – 544 с.
36. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами[Текст]: учебник/ М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М.: ТК Велби, 2015. – 256 с.
37. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учеб.пособие/ В.А. Спивак. – СПб. Изд-во Питер, 2014.
38. Сотникова, С. И. Управление карьерой[Текст] / С.И. Сотникова. –
39. М.: ИНФРА-М, 2012. – 262 с.
40. Старобинский, Е.Э. Как управлять персоналом? ЗАО «Бизнес –
41. школа». [Текст] / Е.Э. Старобинский. – М.: Интел – Синтез, 2014. – 310 с.
42. Сурков С. А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Сурков, Е.Г.
43. Трофимова. –2015. - № 17. – 123с.

План работы сотрудника на время адаптации

На период с _____ по _____

Ф.И.О. _____

Отдел _____

Должность _____

Дата начала работы _____

Дата окончания испытательного срока _____

Ф.И.О. наставника _____

Должность наставника _____

№	Мероприятие	Ответственное лицо (контактное)	Срок выполнения	Отметка о выполнении	Подпись ответственного лица
1	<i>Знакомство со структурой предприятия, внутренними локальными актами и др.</i>	<i>Менеджер по персоналу Сидорова А.С.</i>	<i>02.03.04</i>	<i>Ознакомлен</i>	
2	<i>Изучение ассортимента продукции</i>	<i>Старший менеджер отдела сбыта Петров П.П.</i>	<i>02.03.04 – 10.02.04</i>		
3	<i>Знакомство (изучение) программы и порядок расчета заказа</i>	<i>Системный администратор Иванидзе И.Л.</i>	<i>10.02.04 – 15.02.04</i>		
4	<i>Введение в должность</i>	<i>Старший менеджер отдела сбыта Петров П.П.</i>	<i>до 02.05.04</i>		

С планом работы ознакомлены:

Работник _____ " " _____

200_г.

Наставник _____ " " _____

200_г.

Начальник отдела _____ " " _____

200_г

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Отзыв о проделанной работе

(заполняется наставником по истечении срока наставничества и рассматривается при завершении испытательного срока)

Внимание! Содержание отзыва является конфиденциальным
Ф.И.О. нового сотрудника _____

Отдел _____

Должность _____

Дата приема на работу _____

Дата заполнения отзыва _____

Ф.И.О. наставника _____

Уважаемый наставник, оцените степень выраженности личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы поставьте значок "+"

№	Качества	Степень выраженности				
		очень сильно	сильно	средне	слабо	очень слабо
1	Забота о внешнем виде			+		
2	Ответственность, дисциплинированность		+			
3	Стремление самостоятельно повышать свою квалификацию	+				
4	Способность к обучению		+			
5	Умение слушать и располагать к общению		+			
6	Тактичность		+			
7	Умение легко и быстро налаживать контакты с людьми		+			
8	Активность в общении			+		
9	Умение правильно строить отношения с вышестоящими сотрудниками			+		
10	Умение правильно строить отношения с коллегами		+			
11	Самообладание, сдержанность в напряженных ситуациях		+			
12	Самокритичность, способность признавать свои ошибки			+		
13	Способность организовать свою работу	+				
14	Работоспособность	+				
15	Самостоятельность в работе		+			
16	Готовность брать на себя дополнительные нагрузки		+			
17	Способность заменить другого работника на его рабочем месте			+		
18	Наличие умений, знаний, необходимых в работе		+			

Оцените степень готовности работника к самостоятельному выполнению возложенных на него функций и обязанностей:

полностью готов;

недостаточная подготовка;

не готов.

Рекомендации

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации (указать, какое) _____

Наставник: _____

" ____ " _____ 200__ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Заключение по результатам оценки профессиональных знаний

" ____ " _____ 200__ г.

Ф.И.О. сотрудника _____

Отдел _____

Утверждение в должности _____

Оцените уровень соответствия профессиональных знаний, приобретенных за время испытательного срока, требованиям занимаемой должности. Решение выносится коллегиально. Отметьте соответствующую вашему мнению позицию:

уровень профессиональных знаний превосходит требования к должности;

уровень профессиональных знаний полностью соответствует требованиям должности;

уровень профессиональных знаний в основном соответствует требованиям должности;

уровень профессиональных знаний недостаточно соответствует требованиям должности;

уровень профессиональных знаний не соответствует требованиям должности.

Начальник отдела продаж _____

Состав экзаменационной комиссии _____

Должность Ф.И.О.

Подпись _____

Должность Ф.И.О.

Подпись _____