



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

### Менторство как эффективный инструмент развития карьеры

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

Проверка на объем заимствований:

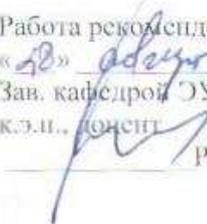
78,24 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«28» августа 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

  
Рябчук П. Г.

Выполнила:

студентка группы ЗФ-509-114-5-1 Мес  
Чуличкова Анастасия Евгеньевна

Научный руководитель:

к.э.н., доц.

Рябчук Павел Георгиевич  


Челябинск

2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТА МЕНТОРСТВА	8
1.1 Сущность и виды адаптации персонала в организации	8
1.2 Система адаптации сотрудников в организации	18
1.3 Разработка программ адаптации персонала с использованием инструмента менторства	27
Выводы по первой главе	37
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА ООО «ЧЕБАРКУЛЬСКАЯ ПТИЦА» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НА ОСНОВЕ МЕНТОРСТВА	39
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	39
2.2 Анализ действующей системы управления адаптацией персонала в ООО «Чебаркульская птица»	49
2.3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности реализации системы адаптации персонала с использованием инструмента менторства на ООО «Чебаркульская птица»	63
Выводы по второй главе	81
Заключение	83
Список использованных источников	85
ПРИЛОЖЕНИЯ	89

## ВВЕДЕНИЕ

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

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т.д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

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

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

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

Степень изученности проблемы исследования. Вследствие глобализации бизнеса большинство компаний начали анализировать факторы, которые являются фундаментами конкурентоспособности. Установлено, что конкурентоспособность каждой компании зависит от совокупности факторов, к ним относят: эффективный технологический процесс, правильной, а значит эффективной маркетинговой программы, доступность ресурсов. В связи с открытостью экономики многие бизнес-процессы могут быть скопированы и внедрены в компании. Успех одной компании, а неудача другой объясняется присутствием определенного фактора, который определяет организацию в лидирующую позицию. Многие исследователи называют этим фактором персонал, который работает в конкретной компании. На сегодняшний день понимание значимости человеческого фактора, как уникального ресурса ставит

задачу для разработки эффективных инструментов по управлению им в ряд наиболее важных и актуальных. Деятельность по управлению человеческими ресурсами традиционно сосредотачивается в специальном отделе компании либо входит в обязанности отдельного специалиста. Перед ними стоит задача, которая должна позволять эффективно использовать функциональные элементы по управлению персоналом – подбор, отбор, планирование, адаптацию, обучение, развитие, мотивацию, вознаграждение, оценку работы и увольнение, -делать человеческие ресурсы конкретной компании фактором ее конкурентоспособности перед другими. Отдел по работе с персоналом можно охарактеризовать как «поддерживающее», или «обслуживающее» подразделение. Он имеет влияние на общеорганизационную эффективность через использование инструментов управления человеческим фактором. Одним из этих процессов является адаптация персонала в организации. Взаимодействие с человеком как с ресурсом организации берет свое начало именно на этапе адаптации.

В связи с этим была выбрана тема исследования: «Менторство как эффективный инструмент развития карьеры».

**Объектом** исследования является система управления персоналом.

**Предметом** исследования является менторство как метод эффективного управления адаптацией и карьерного роста персонала в организации.

**Цель исследования:** теоретически обосновать и разработать программу совершенствования системы адаптации сотрудников промышленного предприятия на основе менторства.

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

1. Исследовать теоретические аспекты использования инструмента менторства в рамках системы управления персоналом.
2. Изучить процесс и современные методы адаптации сотрудников организации.
3. Исследовать состояние управления адаптацией персонала ООО «Чебаркульская птица».

4. Разработать программу эффективного управления адаптацией и развития карьеры персонала ООО «Чебаркульская птица» на основе менторства и оценить социально-экономической эффективности реализуемых мероприятий.

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

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

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

**Практическая значимость** проведенного исследования состоит в возможности применения работникам служб управления персоналом или кадровой службы полученных выводов и рекомендаций в практике управления предприятием независимо от избранной организационно-правовой формы.

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

**Базой исследования** послужило предприятие ООО «Чебаркульская птица», 456404, Челябинская область, Чебаркульский район, п. Тимирязевский, улица Мичурина, д. 3.

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

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

Во второй главе проведен анализ системы управления адаптацией персонала в организации ООО «Чебаркульская птица» и разработаны рекомендации по ее совершенствованию на основе инструмента менторства.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТА МЕНТОРСТВА**

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

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

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

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

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

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

Проблема адаптации персонала в целом как составляющая кадрового менеджмента достаточно полно изучена российскими и зарубежными

исследователями. В литературе представлено большое количество определений этого понятия.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

продуманной программы адаптации служит укреплению бренда компании, подчеркивая (ее заботу и особое внимание к сотрудникам, а также повышает ее конкурентоспособность и привлекательность на рынке труда.

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

С точки зрения сотрудника можно выделить следующие цели адаптационного процесса:

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

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

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

1. По отношениям «субъект-объект»:

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

2. По воздействию на работника:

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

### 3. По уровню:

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

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

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

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

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

### 4. По отношению сотрудника к организации:

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

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

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

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

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

##### 5. По направлениям:

- производственная;
- непроизводственная.

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

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

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



Рисунок 1 – Виды адаптации и факторы влияющие на него

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

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

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

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

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

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

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

основании считаем необходимым определить дополнительный классификационный критерий адаптации - уровень динамичности процессов; происходящих в компании. По этому критерию можно выделить:

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

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

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

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

## 1.2 Система адаптации сотрудников организации

Система адаптации представляет собой комплекс необходимых действий для сотрудников любого уровня. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Существенные различия касаются объема и содержания представляемой в начальный период информации. Различия могут относиться и к участникам самого процесса адаптации. Для рабочего наставником может быть коллега по подразделению. В адаптации и контроле руководителя среднего уровня необходимо активное участие руководителей более высокого уровня и сотрудников службы управления персоналом.

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

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

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

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

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

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

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

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

Однако, на наш взгляд, в основе построения этапов адаптационного процесса в условиях реструктуризации (адаптации в динамике) должен лежать

иной подход - подход, учитывающий факторы нестабильности и неопределенности, сопровождающие изменения в компании.

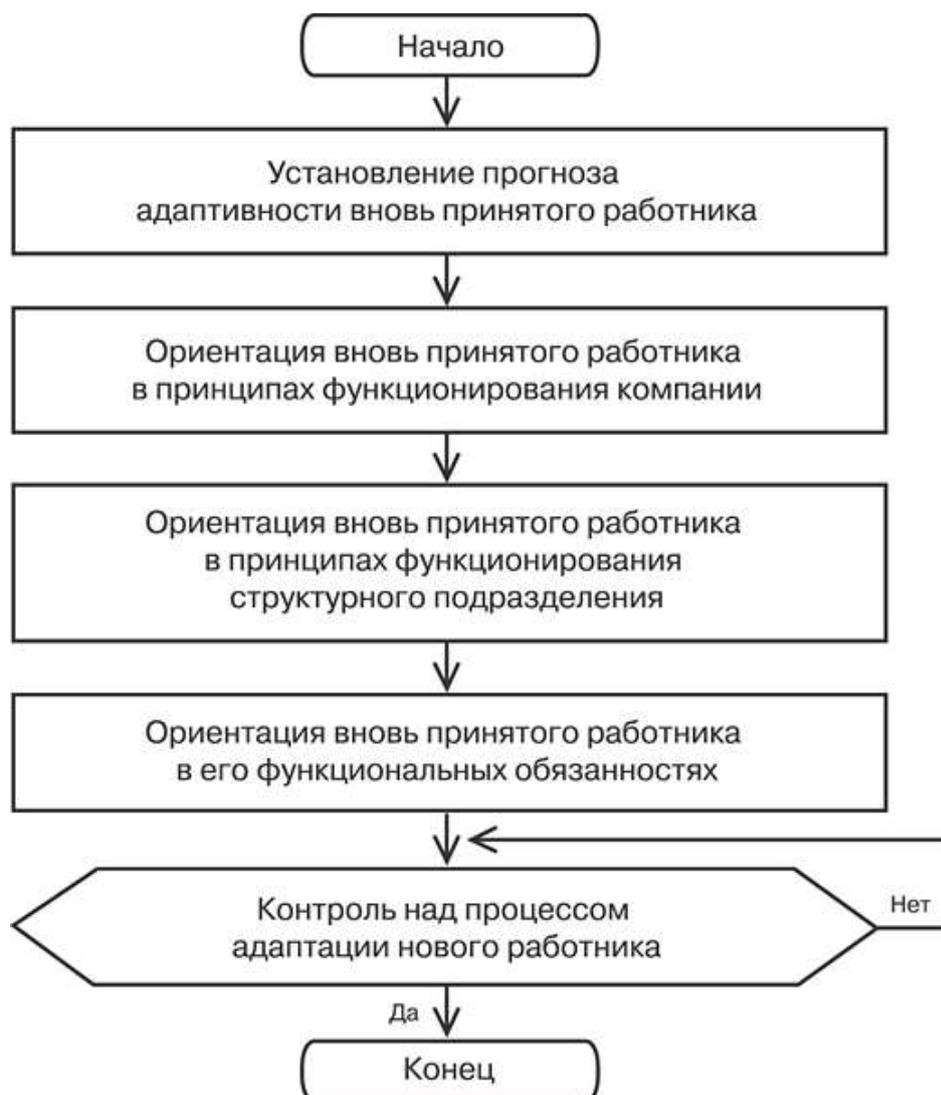


Рисунок 2 – Процесс адаптации персонала.

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

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

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

запланировать и провести следующие мероприятия:

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

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

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

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

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

- организовать совместное празднование успехов реорганизации компании;

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

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

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

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

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

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

При проведении масштабных изменений, сопровождающих процесс развития компании, в задачи команды топ-менеджеров входит определение основных направлений системы адаптации и целевых групп сотрудников, на которые будут направлены различные мероприятия программы. Опыт

компаний успешно прошедших реструктуризацию предлагает создавать в зависимости от масштабов компании одну или несколько команд мониторинга перехода (КМП) [13, с.182]. Задача такой команды состоит в том, чтобы отслеживать прохождение этапов адаптации и выявлять, отклонения от заданных параметров.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может быть осуществлено следующим образом:

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

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

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

Таблица 1 – Распределение обязанностей в проведении адаптации

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

Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников.	Выполняет	Ассистирует
--	-----------	-------------

Задачами менеджера по управлению адаптацией являются:

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

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

Сложно однозначно утверждать, является ли вменение адаптационных функций, линейным руководителям положительным или отрицательным моментом. Делегируя ему эти функции, следует, учитывать тот факт, что сам руководитель тоже проходит процесс адаптации и приспособления: к новому сотруднику в его команде.

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

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

Оценка состояния работы, по адаптации персонала к изменениям сопровождает все этапы адаптации, что позволяет видеть промежуточные

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

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

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

### **1.3. Разработка программ адаптации персонала с использованием инструмента менторства**

Важно помнить, что адаптация - это прежде всего люди, которые эти мероприятия осуществляют: и те, кто непосредственно помогает новому сотруднику войти в курс дела, и те, кто этот процесс организует и контролирует. И, конечно, это инструменты, которые они используют в своей работе. Неоценимым инструментом адаптации персонала служит наставничество.

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

Для того чтобы постепенно ввести нового сотрудника в полноценный режим работы, наставник разрабатывает вместе с ним индивидуальный план на весь период испытательного срока. В этот план могут быть включены конкретные задания с определенным сроком их выполнения и предполагаемым

конечным итогом. В ходе совместной работы по плану наставник оказывает новому работнику необходимую поддержку, контролирует выполнение заданий, помогает поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями разных уровней. Адаптационный период, как правило, длится три месяца и равен испытательному сроку. Все это время наставник не только обучает новичка, но и наблюдает за его поведением, изучает его профессиональные и личные качества, делает выводы. За неделю до окончания испытательного срока наставник и руководитель оценивают нового работника и заполняют так называемый лист оценки, в котором содержится заключение о результатах прохождения обучения. Они решают, готов ли новый сотрудник к самостоятельной работе, нуждается ли в дополнительном обучении или абсолютно не подходит компании и с ним лучше расстаться.

Система наставничества нужна для того, чтобы:

- 1) повысить качество подготовки и квалификации персонала;
- 2) развить у новых сотрудников позитивное отношение к работе, дать им возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;
- 3) сэкономить время руководителей подразделения на обучение новых работников;
- 4) предоставить наставникам возможность карьерного роста, поощрить за хорошую работу, признать их заслуги перед компанией;
- 5) снизить текучесть кадров, уменьшив количество сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока. В работе Е.Н. Кобцевой программа адаптации классифицирована по видам адаптации. Данная классификация представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Содержание общих и специальных частей адаптации

Разделы общей части программы адаптации	Разделы специальной части программы адаптации
---	---

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

Существует еще один фактор, который необходимо учитывать при разработке программ адаптации – выделение специфичных групп адаптируемых сотрудников. К таким группам можно отнести сотрудников старшего возраста, сотрудников, устроившихся на работу после прохождения военной службы или курсов повышения квалификации/получения дополнительного образования, инвалидов, женщин, выходящих из отпуска по уходу за ребенком и т.д.

Таблица 3 – Адаптационные мероприятия

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

Экономическая адаптация	Разъяснение особенностей начисления заработной платы; Ознакомление с положениями, стандартами, программами развития предприятия
Санитарно-гигиеническая адаптация	ознакомление с правилами трудового распорядка, требованиями, предъявляемыми к организации рабочего пространства

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

При проведении реструктуризации компании масштабы изменений, и, как следствие, адаптационных мероприятий многократно возрастают. Для эффективного проведения адаптации в этих условиях требуется иной подход к реализации. Нами предлагается в качестве нового методологического сопровождения процесса адаптации персонала применять модульный принцип построения соответствующих программ, который сочетает элементы процессно-ориентированного и целевого подходов: Суть, предлагаемого модульного подхода состоит, во-первых, в выделении, группы, сотрудников со схожими адаптационными проблемами, и, во-вторых - в разработке развернутого перечня адаптационных мероприятий (модулей адаптации). Количество целевых групп и объем мероприятий, входящих в каждый из модулей, варьируется в зависимости от различных обстоятельств: размера компании, масштабов и характера проводимых изменений, имеющихся финансовых и организационных ресурсов и т.д. В конечном итоге строится матрица, которая позволяет сформировать эффективную программу адаптации для каждой из целевых групп.

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

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

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

Управляя адаптацией персонала, следует учитывать тот факт, что некоторые адаптационные материалы сотрудник может изучать самостоятельно, а для некоторых ему требуются дополнительные разъяснения и комментарии со стороны (таблица 4).

Таблица 4 – Типы адаптационных материалов

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

Так, например, в компании «Ernst&Young» программа самообучения реализована в компьютерной программе профессиональной подготовки, с

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

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

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

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

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

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

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

Остановимся подробнее на рассмотрении второго и третьего аспектов.

В течение всего адаптационного периода, как непосредственный руководитель, так и менеджер по управлению персоналом проводят контроль выполнения адаптационного плана. Успешность адаптации зависит от двух основных факторов: сложность структуры и функционирования компании и уровень подготовленности и способности работника к адаптации. Чем сложнее структура организации, чем больше ее отличие от дореформенного состояния

или от прежнего места работы, если речь идет о новом сотруднике, тем больше изменений предстоит пройти сотруднику, и тем труднее и дольше будет проходить процесс адаптации.

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

- четкое, последовательное выполнение работником и должностными лицами, ответственными за реализацию программы, всех запланированных мероприятий;
- полный, своевременный и объективный контроль за выполнением мероприятий программы;
- оказание эффективной помощи работнику, по тем или иным причинам испытывающему трудности с адаптацией (в относительно большой степени подверженному воздействию так называемого адаптационного синдрома);
- подведение итогов реализации программы, предполагающей, помимо сравнительной оценки личностного потенциала работника (в форме отзыва), выработку практических рекомендаций, направленных на эффективное применение в интересах деятельности предприятия [17, с.211].

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

Одним из критериев успешности прохождения адаптации является достижение поставленных целей в запланированные сроки. Это значит, что сотрудник выходит на параметры объективных и субъективных показателей: объективные показатели отражают уровень и стабильность количественных

показателей труда; а субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др. [16, с. 234].

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

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

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

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

Основным источником получения, информации об эффективности процесса адаптации является отклик объекта, на которого направлено влияние. Поэтому сотрудникам предлагают принять участие в разнообразных опросах, которые должны быть проведены среди работников после предполагаемого завершения периода адаптации. Наиболее распространенными методами сбора информации об эффективности адаптационного процесса являются:

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

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

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

## Выводы по первой главе

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

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

В данном разделе работы представлена классификация и способы адаптации персонала. Программа адаптации предполагает определение целей и задач, которые должен достичь персонал, находящийся в процессе адаптации, и разработку совокупности мероприятий, обеспечивающих их реализацию.

Показана необходимость использовать следующие подходы к выбору адаптационных процессов: Проблемно-ориентированный, который применяется тогда, когда надо срочно исправлять то, что уже случилось, и направлен в большей степени на краткосрочное решение проблемных вопросов; процессно-ориентированный подход, который подразумевает анализ особенностей бизнес процессов конкретной компании и целесообразности

введения адаптационных мероприятий по отношению к сотрудникам, вовлеченным в эти процессы; целевой подход, который зависит от целей; компании в области управления персоналом, он применяется при долгосрочном стратегическом планировании кадровой политики организации.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА ООО «ЧЕБАРКУЛЬСКАЯ ПТИЦА» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НА ОСНОВЕ МЕНТОРСТВА**

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

Официальное название: Общество с ограниченной ответственностью «Чебаркульская птица» (ООО «Чебаркульская птица»).

Общество является юридическим лицом и действует в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Оно руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ и Уставом предприятия.

ООО «Чебаркульская птица» имеет расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения, бланки установленного образца, товарный знак и знаки обслуживания.

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

Основным видом деятельности является разведение сельскохозяйственной птицы и производство мяса птицы, яйца и готовой продукции. Зарегистрировано 58 дополнительных видов деятельности.

Юридический адрес: 456404, Челябинская область, Чебаркульский район, поселок Тимирязевский, улица Мичурина, д. 3 – главный офис.

ООО «Чебаркульская птица» – это уникальный многопрофильный комплекс с полным циклом производства как яичной, так и бройлерной продукции. На предприятии работает около 3 000 сотрудников, а ассортимент выпускаемой продукции составляет около 200 наименований и включает в себя: яйцо, мясо птицы, готовые изделия, копченую продукцию и

полуфабрикаты. Структура предприятия включает в себя 6 производственных площадок [30]:

- 1) комплекс Растениеводства;
- 2) комплекс выращивания кур мясных пород;
- 3) убойно-перерабатывающий комплекс (УПК);
- 4) комплекс по производству яйца (КПЯ);
- 5) комбикормовый завод;
- 6) селекционно-семеноводческий центр «Чебаркульские семена».

Кроме уникальных технологий производства полезного яйца

ООО «Чебаркульская птица» успешно освоила комплекс технологий по выращиванию породы кур французско-американской селекции – ИЗА Хаббард С-15 – цыпленка с увеличенной грудкой, что дает большой выход белого сочного мяса, содержащего максимум белка и минимум жира [30].

Ежемесячно в Убойно-перерабатывающем комплексе Чебаркульской птицефабрики перерабатывается 2,2 миллиона голов птицы, из этого объема продается более 1000 тонн разделки и более 900 тонн варено-копченых изделий, а общий ассортимент составляет свыше 200 наименований [30].

Производственные площадки «Чебаркульской птицы», расположенные в Чебаркульском, Пустозеровском и Тимирязевском районах, позволяют изолировать предприятие от неблагоприятного влияния городской среды и обуславливают высокое качество выпускаемой продукции [30].

На предприятии стремительными темпами развивается инновационный проект – франшиза «Чебаркульской птицы». На сегодняшний день, в рамках данного проекта, открыто 139 фирменных магазинов на территории Челябинской, Тюменской, Курганской, Свердловской областей и Республики Башкортостан.

История предприятия датируется с 1969 года. Тогда началось строительство крупной, по масштабам того времени, Чебаркульской птицефабрики на 200 тысяч кур-несушек с годовым производством 47

миллионов яиц и 600 тонн мяса. Это была первая в области птицефабрика с клеточным содержанием птицы [30].

20 декабря была завезена первая партия цыплят из Шершневого племптицесовхоза, а 27 декабря подписан акт о вводе в эксплуатацию первой очереди Чебаркульской птицефабрики на 100 тысяч кур-несушек. Так родилась первая в области птицефабрика с клеточным содержанием птицы.

В марте 1973 года была завезена партия взрослой птицы с Магнитогорской птицефабрики, а в апреле получено первое яйцо. В первый год эксплуатации птицефабрики было произведено 11,8 миллионов штук яиц и 98 тонн мяса [30].

В ноябре 1973 года досрочно было завершено строительство второй очереди птицефабрики на 100 тысяч кур-несушек [30].

В 1998 году предприятие принимает предложение войти в Объединение «СоюзПищепром». Инвестиционные вливания позволили не развалить крепкое производство, улучшить рацион питания птицы, изменить качество кормов, увеличить ассортимент продукции. Уже в 1999 году эти мероприятия дали свой жизненно важный результат – производство заработало в полном объеме, а к концу года превысило проектную мощность [30].

Системное переоснащение птицекомплекса, на основе прогрессивных технологий началось с 2000 года. И уже через 3 года Чебаркульская птица откорма и выращивания птицы заставили заменить породу кур-несушек. На смену «Родониту» пришла голландская высокопродуктивная порода «Хайсекс-Браун».

Изменения дали свой положительный эффект: уже в 2005 году производство яйца на птицефабрике увеличилось на 42%. Тогда было получено 220 миллионов штук яиц в год. Цыплят в родительское стадо привезли прямо из Голландии [30].

За особый вклад в развитие экономики области и эффективность производства, в 2006 году ООО «Чебаркульская птица», в числе пяти крупнейших производителей региона, получила специальный диплом и стала

лауреатом премии губернатора Челябинской области по качеству в сфере промышленного производства. Признание заслуг не родилось на пустом месте. Одним из первых российских предприятий ООО «Чебаркульская птица» приступила к реализации совместного, с Московским институтом питания, проекта по созданию так называемого специального яйца (функционального питания) [30].

В ассортименте появились известные сегодня всем челябинским покупателям продукты: яйцо «Селена», «Диетическое», «Кроха», «Йодированное», «Омега», яйцо с железом и «Домашнее». Но производство необходимо было расширять и делать более конкурентоспособным. В связи с этим, в ноябре 2006 года предприятие, в составе «СоюзПищепрома», участвует в областном конкурсе инвестиционных проектов. По его итогам, проект строительства комплекса по выращиванию бройлерной птицы в Чебаркульском районе был признан лучшим. На эти цели были выделены и поэтапно освоены свыше 2,5 миллиардов рублей целевых инвестиций [30].

За 2021 год на птицефабрике было получено уже 258 миллионов штук яйца. В этом же году начались строительство и реконструкция птичников под бройлерное производство. Предприятие начало выпускать новый ассортимент продукции: ежегодно более 16.000 тонн продуктов из мяса птицы. В 2008 году птицекомплекс перешел на полное самообеспечение производственных нужд: здесь начал действовать собственный

цех по производству тары, открылось собственное производство белковой муки.

В начале 2009 года на предприятии заработал современный убойноперерабатывающий комплекс, где внедрены технологии глубокой переработки мяса птицы. Сегодня ООО «Чебаркульская птица», кроме уникальных технологий производства полезного яйца, успешно осваивает комплекс технологий по выращиванию породы кур французской селекции. Особенностью мяса кур французского кросса является большой выход белка, сочность мяса и небольшое количество жира.

В 2009 году произошло ещё одно этапное событие для ООО «Чебаркульская птица». С целью увеличения эффективности управления и повышения качества продукции, было принято решение об объединении агрофирмы «Тимирязевская» и птицефабрики «Чебаркульская птица» в единое предприятие. Сегодня новый коллектив по численности работающих уже перешагнул двухтысячный рубеж. ООО «Чебаркульская птица» является основным производством района, одним из крупнейших налогоплательщиков [30].

Динамичное, конструктивное развитие производства, многопрофильность, особая профессиональная атмосфера, постоянное стремление к повышению качества продукции – вот составляющие успеха ООО «Чебаркульская птица».

ООО «Чебаркульская птица» представляет на внутреннем рынке УрФО и РФ авторитетную торговую марку «Чебаркульская птица». Марочная продукция предприятия неоднократно удостоивалась престижных наград региональных, российских и международных отраслевых конкурсов и выставок.

Предприятие характеризуют следующие отличительные особенности:

1. Замкнутый цикл производства (в составе холдинга имеется комбикормовый завод – корма, составляющие основу роста и здоровья птиц, производятся под строгим контролем собственных специалистов).

2. Натуральность продукции (полуфабрикаты глубокой переработки и готовые изделия изготавливаются из высококачественного сырья собственного производства, без добавления сои).

3. Расположение производства в экологически чистой зоне (в курортном районе Ильменского заповедника) [30].

Одним из значимых элементов при рассмотрении деятельности предприятия является структура управления.

Управленческая структура организации представляет собой упорядоченную совокупность самостоятельных органов управления,

находящихся в определенной взаимной связи и соподчинении, и объединенных коммуникационными каналами.

Структура управления – это совокупность служб и отдельных работников управления, определенный порядок их соподчиненности и взаимосвязи. Она фиксируется в схемах структуры управления.

ООО «Чебаркульская птица» имеет линейно-функциональную структуру управления. Схематично структура управление ООО «Чебаркульская птица» изображена на рисунке 3.

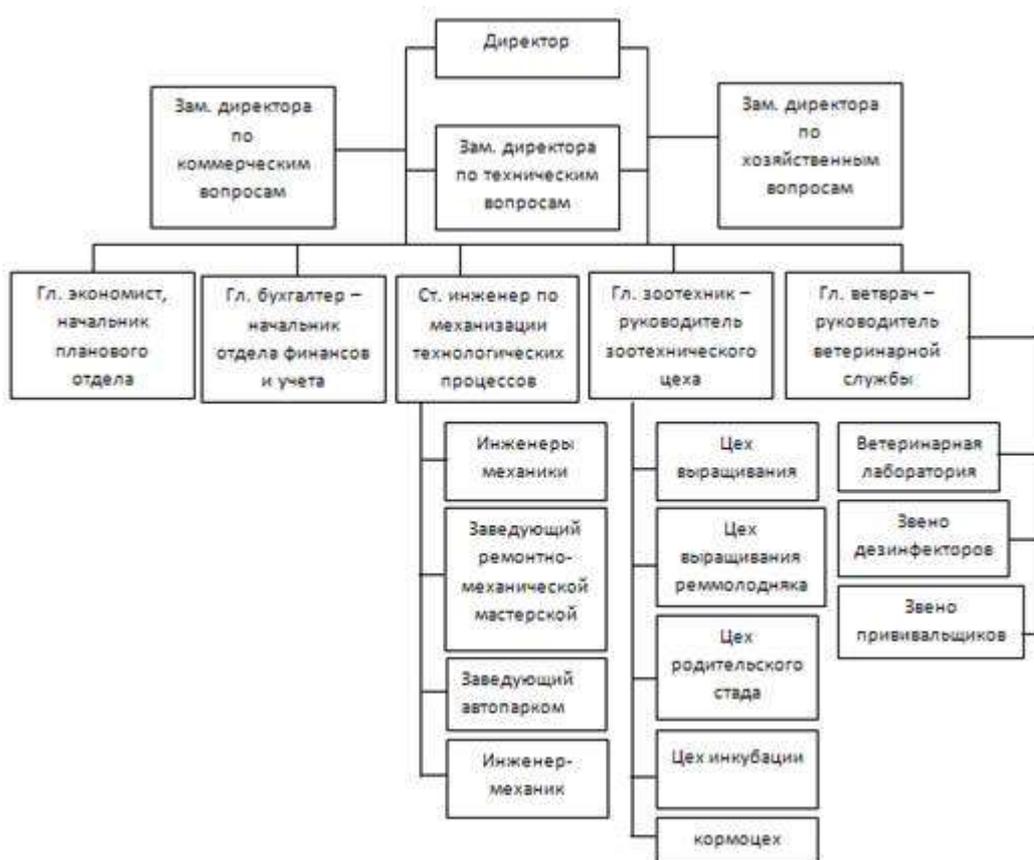


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Чебаркульская птица»

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

Движение рабочей силы характеризуется коэффициентами оборота по приему и выбытию рабочих, которые рассчитываются путем отношения количества прибывших и выбывших рабочих к их среднесписочному числу. В

процессе анализа необходимо сравнивать эти показатели за ряд лет и выявлять причины движения рабочей силы.

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

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

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

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

Показатель производительности труда является важным качественным показателем работы предприятия, его рост является одним из главных условий повышения эффективности производства, увеличения объема выпуска продукции и снижения ее себестоимости. Основным показателем

производительности труда является среднегодовая (квартальная, месячная) выработка продукции на одного работника. Используются также и такие показатели как: среднегодовая (квартальная, месячная) выработка продукции на одного рабочего, среднедневная выработка на одного работника, среднечасовая выработка на одного работника. С производительностью труда тесно связан показатель трудоемкости продукции, который характеризует затраты рабочего времени на производство определенной потребительной стоимости или на выполнение определенной технологической операции. Мерой измерения трудоемкости продукции является рабочее время или нормативная заработная плата.

Для расчета производительности труда рабочих и работников и использованы данные таблица 5

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

Таблица 5 – Анализ показателей эффективности труда ООО «Чебаркульская птица»

Показатели	обозначение	2019	2020	2021	Отклонение	
					2020-2019	2021-2020
1. Объем продукции	Q	536201	56099480	64374590	8275110	+14,5
2. Среднеспис. число работающих	R	842	866	890	24	+2,8
3. Среднеспис. число рабочих	г	690	690	717	27	+3,9

4. Среднегодовая выработка на 1 работника (в руб.)	Wr	64236	64780	72331	+ 7551	+ 11,66
5. Среднегодовая выработка 1 рабочего (в руб.)	Wr	80236	81310,34	89773,05	+8462,71	+ 10,40
6. Общее число отработанных всеми работниками чел.-дней	Тд	44200	44044	42000	-2044	-4,64
7.Количество дней, отработанных одним работником (в днях)	д	241	242	240	-2	-0,83
8. Общее число отработанных/ всеми работниками чел.- часов (в часах)	Тчас	338852	347948	327600	- 20348	-5,85
9. Среднедневная выработка одного работника (в руб.)		265,23	267,69	301,38	33,69	+ 12,58
10.Среднечасовая выработка одного работника (в руб.)	Wнас	33-08	33-88	38-64	+ 4-76	+ 14,05
11. Продолжительность рабочего дня (смены) (в час.)	t	7,9	7,9	7,8	-0,1	-1,26
12. Среднегодовая выработка 1 работающего в нормативной заработной плате.	WR (3\п)	950	984	1051	+ 67	+ 6,81

Среднегодовая выработка одного работающего зависит от среднегодовой выработки одного рабочего, а также от соотношения между численностью рабочих и других работающих на предприятии. Так, при сравнении темпов роста выработки одного рабочего и одного работающего можно установить, как повлияло изменение структуры персонала на производительность труда одного работающего. В нашем примере среднегодовая выработка одного работающего увеличилась по сравнению со среднегодовой выработкой одного рабочего на 1,26% (111,66-110,41).

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

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

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

## 2.2. Анализ действующей системы управления адаптацией персонала на ООО «Чебаркульская птица»

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

Покажем в начале динамику движения кадров в ООО «Чебаркульская птица» за 2020-2021 гг. (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика движения кадров ООО «Чебаркульская птица», чел.

Показатели	2020 г.	2021 г.
Всего человек	890	835
Принято (чел.)	116	72
Уволено (чел.)	42	96

Согласно данным таблицы 6 можно сделать вывод, что текучесть кадров на предприятии незначительная. Для наглядности представим данные в виде диаграммы (рисунок 4).

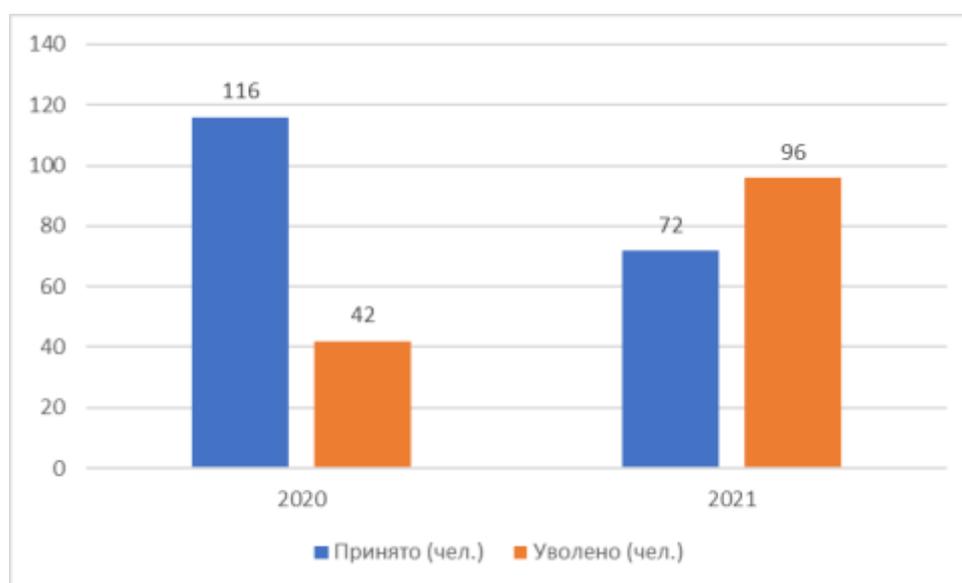


Рисунок 4 – Динамика движения кадров ООО «Чебаркульская птица»

Текучесть кадров рассчитываем по формуле:

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

Подставив значения, получаем результат:

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

Текучесть кадров рассчитываем по формуле:

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

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

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

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

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

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

Анализируя эти показатели, для кадровика ООО «Чебаркульская птица» важно фиксировать реальные причины того, почему сотрудник покинул компанию. Проанализируем движение и текучесть кадров (таблица 7).

Таблица 7 – Движение и текучесть кадров за 2020-2021 гг.

Показатели	Количество человек	
	2020 г.	2021 г.
1.Принято работников, всего	116	72
В том числе:		
по вольному найму	111	69
по направлению службы занятости	5	3
2.Принято, всего	116	72
3.Выбыло сотрудников, всего	42	96
В том числе:		
уволено за нарушения трудовой дисциплины	0	2
по сокращению штатов	0	0
по собственному желанию	42	94

4.Из числа уволившихся по собственному желанию, всего		
В том числе:	42	94
из-за отсутствия жилья	0	0
неинтересная работа	0	0
«Не справился с задачами»	7	13
«Обманулся в ожиданиях»	8	8
Низкая оплата труда	15	56
Конфликтов; «Не ужился в компании»	12	17
причина не указана	0	0

Анализируя причины текучести рабочих кадров в ООО «Чебаркульская птица» можно отметить, что некоторое количество работников покидает предприятие из-за неудовлетворительной заработной платы. В 2021 году по этой причине уволилось на 24 человека больше, чем в 2020.

Однако имеют место и положительные моменты. Так, увольнений в связи с неинтересной работой в 2020 и 2021 не наблюдалось.

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

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

Проблема 3. «Обманулся в ожиданиях» – несоответствие должности ожиданиям нового сотрудника. Новичок может столкнуться в компании совсем не с тем, что ему было обещано при подборе. Причем, как правило, это следствие не злого умысла со стороны компании, а недостаточно эффективной коммуникационной политики. Хорошим инструментом для предотвращения

таких ситуаций является наличие подписанного обеими сторонами формализованного предложения о работе для нового сотрудника, которое, по сути, является соглашением о содержании и условиях будущей работы.

Расчет показателя текучести по сроку работы в компании.

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

- полгода – для компаний с высокой оборачиваемостью персонала, например для логистических терминалов или крупных супермаркетов;
- год – для большинства компаний;
- три года – для компаний типа конструкторского бюро, которое привлекает выпускников профильных вузов, дополнительно обучая их еще год-два.

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

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

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

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

Основными задачами адаптации являются:

- сокращение периода приспособления вновь принятых работников к требованиям и условиям труда на предприятии (уменьшение периода привыкания новых работников к профессии, приобретения ими в короткие сроки необходимых профессиональных навыков);
- закрепление вновь принятых работников в ООО «Чебаркульская птица», повышение их мотивации;
- сокращение текучести персонала;
- экономия времени непосредственного руководителя и коллег;
- развитие у новых сотрудников благоприятного и позитивного отношения к работе, чувства удовлетворённости трудом;
- снижение чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности у новых сотрудников;
- уменьшение издержек, связанных со временем достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы.

Общее руководство адаптацией вновь принятых сотрудников осуществляет руководитель кадровой службы.

Процесс адаптации вновь принятых сотрудников проходит в 3 этапа:

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

2 этап - этап профессиональной адаптации.

3 этап - этап профессионального саморазвития новых сотрудников в коллективе.

Организация процесса адаптации в ООО «Чебаркульская птица» происходит следующим образом. Накануне официального выхода принятого сотрудника на рабочее место непосредственный руководитель выполняет следующие процедуры: подготавливает должностную инструкцию работника; подготавливает все информационные материалы, которые будут выданы работнику в первый день работы; информирует заранее будущих коллег о приходе нового работника; назначает наставника или просит, кого-нибудь из

будущих коллег оказывать неформальную помощь; проверяет готовность рабочего места; связывается с работником, для того чтобы убедиться, что все в порядке. Эти процедуры (действия) непосредственного руководителя направлены на снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником в первые дни работы.

Общее ознакомление предусматривает ознакомление и получение общего представления о структуре ООО «Чебаркульская птица». На данном этапе новый работник получает общее представление о фирме; ознакомливается с коллективным договором ООО, с основной политикой и стратегией, с порядком и сроком выплаты заработной платы, с дополнительными льготами, с правилами охраны труда и техникой безопасности, с правилами внутреннего трудового распорядка.

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

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

Этапы представления нового сотрудника:

- Рассказ новому сотруднику о традициях компании, ответы на вопросы.
- Краткая ознакомительная экскурсия по предприятию.
- Уточнение «ответственного лица», к которому новый сотрудник может обращаться в случае возникновения затруднений.

- Представление непосредственного руководителя, коллег по отделу, участку, руководителей смежных отделов, коллег из смежных отделов.

- Знакомство с коллегами, с которыми «новичку» придется наиболее часто контактировать в первый месяц работы в рамках проекта, в котором он будет участвовать.

- Введение руководителем нового сотрудника в курс дела.

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

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

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

Для уточнения понимания и результативности действующей системы адаптации был проведен опрос среди вновь принятых сотрудников (12 чел.), результаты которого, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка респондентами содержания программ адаптации (в % от числа опрошенных вновь принятых работников)

Содержание освещенных вопросов при приеме	Эффективно	Неэффективно	Затруднились оценить
традиции предприятия	63	15	22

системы оплаты труда	63	2	35
функциональные обязанности	61	2	37
системы социального обеспечения	60	19	21
неформальные правила поведения	58	10	32
правила внутренней дисциплины	58	6	36
коллектив	58	2	40
режим безопасности и коммерческой тайны	57	14	29
техника безопасности	55	20	25
структура и иерархия	51	11	38
история предприятия	46	19	35

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

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

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

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

При опросе новичков на тему «кто отвечает за вашу адаптацию и оценка эффективности его работы, мнения распределились следующим образом (в процентах к опрошенным, таблица 9).

Таблица 9 – Насколько эффективно проведение адаптационных мероприятий прикрепленными управленцами

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

Как показывает опрос, эффективность участия того или иного должностного лица в адаптации вновь нанятых падает с количеством иерархических уровней между новым сотрудником и лицом, отвечающим за адаптацию. Для наглядности представим результаты опроса в виде диаграммы (рисунок 5).

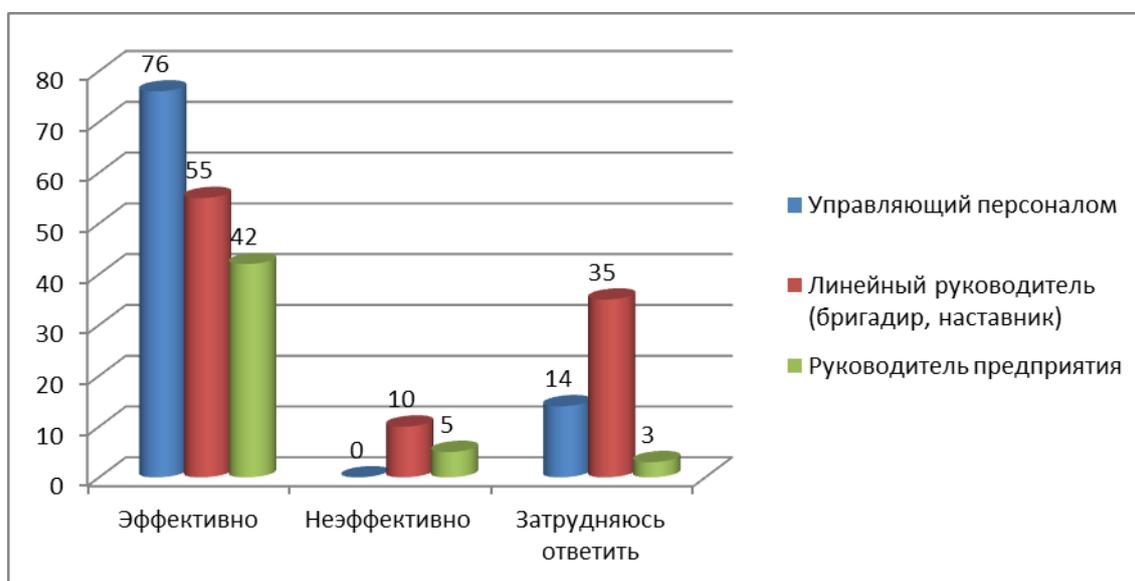


Рисунок 5 – Насколько эффективно проведение адаптационных мероприятий  
прикрепленными управленцами

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

На практике традиционно рассматривают уровень удовлетворенности работника как меру его адаптированности к предприятию, считая, что чем выше степень насыщения потребностей и притязаний адаптанта, тем выше уровень его адаптации к среде. Количественно можно измерить глубину адаптированности работника, измерив, удовлетворенность персонала следующими факторами: производственной ситуации, морально-психологического климата в коллективе.

Для выявления удовлетворенности персонала нами было проведено исследование удовлетворенности персонала факторами морально-психологического климата в коллективе, метод исследования - анкетирование. В этом исследовании опрашивались лица, отработавшие на предприятии от недели до 6 месяцев, всего 12 человек. Следует учесть, что не все работники при анкетировании отвечали на поставленные вопросы. Полученные данные анкетирования представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе

Критерии	Доволен (служащие),%	Доволен (рабочие),%	Не доволен (служащие),%	Не доволен (рабочие),%
Взаимоотношениями в коллективе	36,8	87,5	10,5	6,2
Результатами своей работы	68,4	81,3	5,3	6,3
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	47,4	37,5	-	6,3
Регламентом работы	68,4	68,8	10,5	6,2
Сплоченностью	26,3	56,3	26,3	15,5

коллектива				
Организацией досуга	10,5	56,3	47,4	18,8
Предъявляемыми требованиями	52,6	62,5	21,1	6,3
Перспективами своего служебного роста	47,4	31,2	31,6	18,8
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	31,6	43,8	47,4	6,3
Отношениями с непосредственным руководителем	94,7	68,8	-	6,3
Взаимодействием с другими отделами	47,4	56,3	5,3	25,0
Справедливостью морального и материального стимулирования	26,3	18,8	31,6	31,3
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере	52,6	31,3	5,3	25,0
Возможностью общения в процессе работы	94,7	43,8	-	18,8
Бытовыми условиями труда	47,4	6,3	10,5	75,0
Размером заработной платы	15,8	12,5	68,4	50,0

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

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

Служащие наибольшую удовлетворенность выразили по следующим факторам:

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

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

Для выявления удовлетворенности персонала отношениями с непосредственным руководителем нами было проведено исследование, в котором участвовали те же работники. Данные представлены в таблице 11.

Таблица 11 Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем

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

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

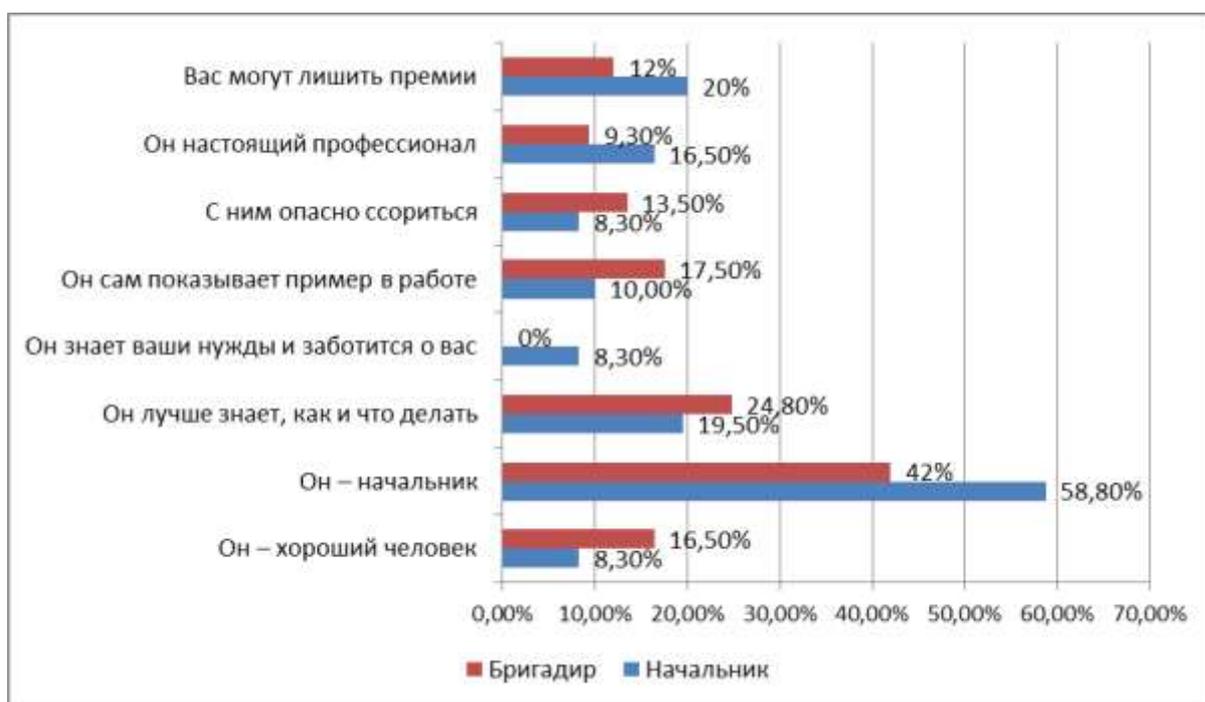


Рисунок 6 – Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем

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

Вывод:

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

При приеме на работу в условиях рыночной экономики в ООО «Чебаркульская птица» преобладают следующие тенденции:

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

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

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

Несмотря на то, что большинство работников ООО «Чебаркульская птица» в ближайшее время не собираются менять место работы, следует отметить, что неудовлетворенность размером заработной платы и условиями труда достаточно высока, работники не уверены в завтрашнем дне и есть недовольство распределением премий, порядком выдвижения кандидатов на поощрение.

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

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

## **2.3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности реализации системы адаптации персонала с использованием инструмента менторства на ООО «Чебаркульская птица»**

Проблемы действующей системы адаптации персонала в ООО «Чебаркульская птица»:

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

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

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

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

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

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

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

Для устранения представленных недостатков в системе управления персоналом нами разработана программа адаптации персонала, его развития в коллективе ООО «Чебаркульская птица».

Авторская Программа (мероприятия) по повышению эффективности организации социально-трудовой адаптации персонала с использованием инструмента менторства

Цель программы:

- Формирование и повышение лояльности сотрудников организации
- Передача новых знаний об организации и существующих в ней правилах.

Содержание «WELCOME! Тренинга»:

1. Сведения о компании (можно в виде фильма)

- Видение, миссия
- История создания
- Описание сегмента рынка, на котором работает компания
- Позиция компании на рынке
- Основные клиенты и партнеры
- Победы и достижения
- Стратегические приоритеты и цели на текущий период
- Освещение деятельности в СМИ

2. Продукты и услуги

- Технология работы компании
- Описание продукта/услуги
- Ассортимент
- Конкурентные преимущества продукта, услуги

- Успешные проекты
- Технология построения отношений с клиентами
- Логистика

### 3. Организация: структура и культура

1. Структура, ключевые фигуры
2. Основные положения корпоративного кодекса компании
3. Корпоративные мероприятия, поздравления, традиции
4. Корпоративные стандарты в области дресс-кода, делового этикета

### 4. Корпоративная политика в области управления персоналом

- Профессиональное развитие
- Развитие карьеры
- Политика вознаграждений
- Условия работы
- Условия быта
- Отношения с профсоюзной организацией

### 5. Экскурсия по предприятию: посещение основного производства.

«Книга сотрудника» - это корпоративная брошюра, цель которой сориентировать сотрудника в большом объеме информации.

«Книга сотрудника» включает в себя следующие разделы:

- Приветствие руководителя
- Карта-схема предприятия
- Описание организационной структуры
- Описание функций и сферы ответственности подразделений
- Основные положения кадровой политики: миссия, ценности,

корпоративные стандарты

- Правила внутреннего трудового распорядка (рабочий день, перерывы на обед и т. д.)

- Социальные программы, корпоративные мероприятия
- Сведения о корпоративной символике
- Словарь основных терминов

- Телефонный справочник
- Дополнительная информация об организации работы: алгоритм заказа канцелярских принадлежностей, посещение столовой и т. д.

«Комплект новичка». Выдается новому сотруднику перед началом работы. Содержание «Комплект новичка»:

- Приветственное письмо;
- Должностная или Рабочая инструкция, локальные нормативные акты, в том числе Правила трудового распорядка, Положение об оплате труда, Положение об адаптации и т.п.;
- Брошюра «Книга сотрудника»;
- Последний выпуск корпоративного издания;
- План адаптации (только для специалистов и руководителей);
- Корпоративный сувенир (ручка, блокнот и т.п.)

Контроль эффективности процесса адаптации

1) Текущий контроль. Периодическая проверка выполнения мероприятий, предусмотренных Программой адаптации. Осуществляется менеджером по персоналу не менее 2-х раз в первый месяц и 1-го раза в последующие месяцы периода адаптации.

Методы: анкетирование или интервьюирование.

Ответственный: менеджер по персоналу.

2) Оценка результатов. Условия и процедуры, обеспечивающие четкие и понятные сотруднику критерии и порядок оценки прохождения адаптационных мероприятий сотрудником. Для специалистов и руководителей оценка результатов осуществляется по Плану адаптации, а для рабочих специальностей через общение с наставником и коллективом.

Ответственный: линейный руководитель.

3) Обратная связь. Инструменты и процедуры, обеспечивающие документирование удовлетворенности сотрудника качеством адаптации, выявление и анализ причин возникновения проблем в процессах адаптации персонала.

Методы: анкетирование, интервьюирование, наблюдение.

Система наставничества. Комплекс процедур отбора из числа опытных работников и назначения наставника для оказания всесторонней помощи новичку, приступившему к профессиональному становлению в новой должности, в новой компании, в период прохождения им обучения.

Описание программы адаптации

Программа адаптации предназначена для разных профессиональных групп: рабочие, специалисты, руководители.

Программа включает в себя несколько взаимосвязанных и взаимообусловленных аспектов: корпоративную адаптацию, социальную адаптацию, организационную адаптацию, техническую адаптацию, профессиональную адаптацию, психофизиологическую адаптацию.

Общая программа адаптации для всех профессиональных групп состоит из следующих этапов:

Этап 1. Общая ориентация.

На данном этапе происходит ознакомление нового сотрудника с компанией, корпоративными правилами, историей, структурой, рабочим распорядком, традициями, политикой в области управления персоналом и т.

Этап 1. Общая ориентация

Мероприятия 1) Ознакомительная беседа с новым сотрудником. Проводит менеджер по персоналу. Обмен контактными данными для связи с новичком.

2) Вручение «комплекта новичка».

3) Проведение Welcome-тренинга.

4) Экскурсия по предприятию.

Инструменты «Комплект новичка»

Ответственный Менеджер по персоналу.

Сроки 1-2 дня. После оформления, перед первым рабочим днем.

Этап 2. Вхождение в должность.

Второй этап включает ознакомление с функциями и целями подразделения, целями и задачами самого сотрудника, процедурами и правилами, а также установление отношений с коллегами.

#### Этап 2. Вхождение в должность

Мероприятие 1) Знакомство с непосредственным руководителем.

2) Назначение наставника.

3) Составление Плана адаптации.

4) Ознакомление с должностными обязанностями, планом адаптации.

5) Знакомство с рабочим местом, инструкциями.

6) Представление новичка коллективу в рамках подразделения.

7) Отчет в конце каждого месяца о выполнении работы по Плану адаптации.

8) Получение обратной связи от новичка и руководителя.

Инструменты Положение о подразделении, Должностная/Рабочая инструкция работника, составленный План адаптации нового сотрудника на первые три месяца, утвержденные регламенты и правила, Анкета (после первого месяца работы)

Ответственный Линейный руководитель или наставник.

Сроки 1-2 недели

#### Этап 3. Действенная ориентация.

У нового сотрудника проявить имеющиеся или только что приобретенные знания и получить обратную связь от руководителя и/или наставника. Этот этап начинается не ранее, чем через неделю после его выхода на работу.

#### Этап 3. Действенная ориентация

Мероприятия 1) Получение обратной связи от новичка и руководителя в конце каждого месяца.

2) Организация дополнительного обучения (если требуется).

Инструменты Вопросы для интервью

Ответственный Линейный руководитель или наставник.

Сроки 1-3 месяца

Этап 4. Функционирование.

Этап 4. Функционирование

Мероприятия 1) По результатам Плана адаптации решается вопрос об окончании испытательного срока.

2) Составление плана профессионального служебного развития сотрудника (если необходимо и есть возможность).

3) Проведение контрольного анкетирования через полгода/год.

Инструменты Анкета (полгода)

Ответственный Линейный руководитель или наставник, менеджер по персоналу

Сроки В конце ученичества/испытательного срока

Специальная программа адаптации включает описание специфики работы подразделения.

Ответственность

Линейный руководитель.

Отвечает за :

- определение должностных обязанностей;
- постановку целей и задач на период испытательного срока, определение содержания работы на это время;
- определение наставника из числа ведущих специалистов отдела;
- ознакомление новичка с содержанием Плана адаптации и разъяснение назначения запланированных мероприятий;
- отслеживание промежуточных результатов. Хотя бы раз в месяц необходимо беседовать с новым работником о том, каких успехов он достиг и с какими сложностями сталкивается. По результатам такой встречи может быть принято решение о сокращении продолжительности испытательного срока;
- оценку выполненных заданий;

- принятие решения относительно работы нового сотрудника в организации;

- подготовку рабочего места нового сотрудника к первому дню его работы;

- рассказ о функциях подразделения и знакомство с коллективом.

Наставник.

Отвечает за:

- знакомство с рабочим местом, оборудованием и содержанием функциональных обязанностей;

- обучение в процессе работы;

Менеджер по персоналу.

Отвечает за:

- встречу с новым сотрудником, выдачу ему «Комплекта новичка»;

- проведение Welcome-тренинга;

- организацию экскурсии по предприятию;

- контроль за прохождением адаптации новых сотрудников;

- периодический мониторинг системы адаптации, оценку эффективности адаптационных инструментов и системы в целом.

Контроль. Текущий контроль.

Периодическая проверка выполнения мероприятий, предусмотренных Программой адаптации осуществляется менеджером по персоналу и линейным руководителем не менее 2-х раз в первый месяц и 1-го раза в последующие месяцы периода адаптации.

Оценка результатов.

Условия и процедуры, обеспечивающие четкие и понятные сотруднику критерии и порядок оценки прохождения адаптационных мероприятий сотрудником. Для специалистов и руководителей оценка результатов осуществляется по Плану адаптации, а для рабочих специальностей через общение с наставником и коллективом.

Выделим общие основные цели адаптации работников:

- возможность более быстрого достижения рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя;
- уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;
- вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным;
- сокращение текучести кадров среди новых работников. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей;
- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является непременным условием высоких рабочих показателей;
- снижение издержек по поиску нового персонала;
- формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).

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

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

Мы видим, что в период адаптации новичкам больше всего помогают коллеги. Решить возникшие проблемы 62% - респондентов помогли коллеги. 3% - сотрудников решили их самостоятельно, а 7% - предпочли обратиться к руководству организации, в 40% - помощь оказал наставник.

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

1. Выделить из кадрового отдела одного работника, который непосредственно бы занимался управлением системой адаптации;
2. В конце каждой второй недели в течение первых полутора месяцев руководитель должен выделять не менее 30 минут времени для обсуждения моментов, которые новый сотрудник хотел бы уточнить и представления ему обратной связи о качестве его работы. Если у руководителя несколько новых сотрудников, то отвечать на вопросы можно в групповом формате, но обратную связь представлять только тет-а-тет;
3. Получать в режиме «обратной связи» от нового сотрудника представителем HR-службы информацию о состоянии дел с адаптацией; выполняется сотрудником службы персонала спустя: а) неделю; б) две недели; в) месяц; г) два месяца; д) три месяца после выхода нового сотрудника на работу в процессе обратной связи выявляются следующие вопросы:

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

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

в) выясняются пожелания нового сотрудника;

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

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

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

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

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

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

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

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



Рисунок 7 – Схема разработки программы адаптации нового сотрудника

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

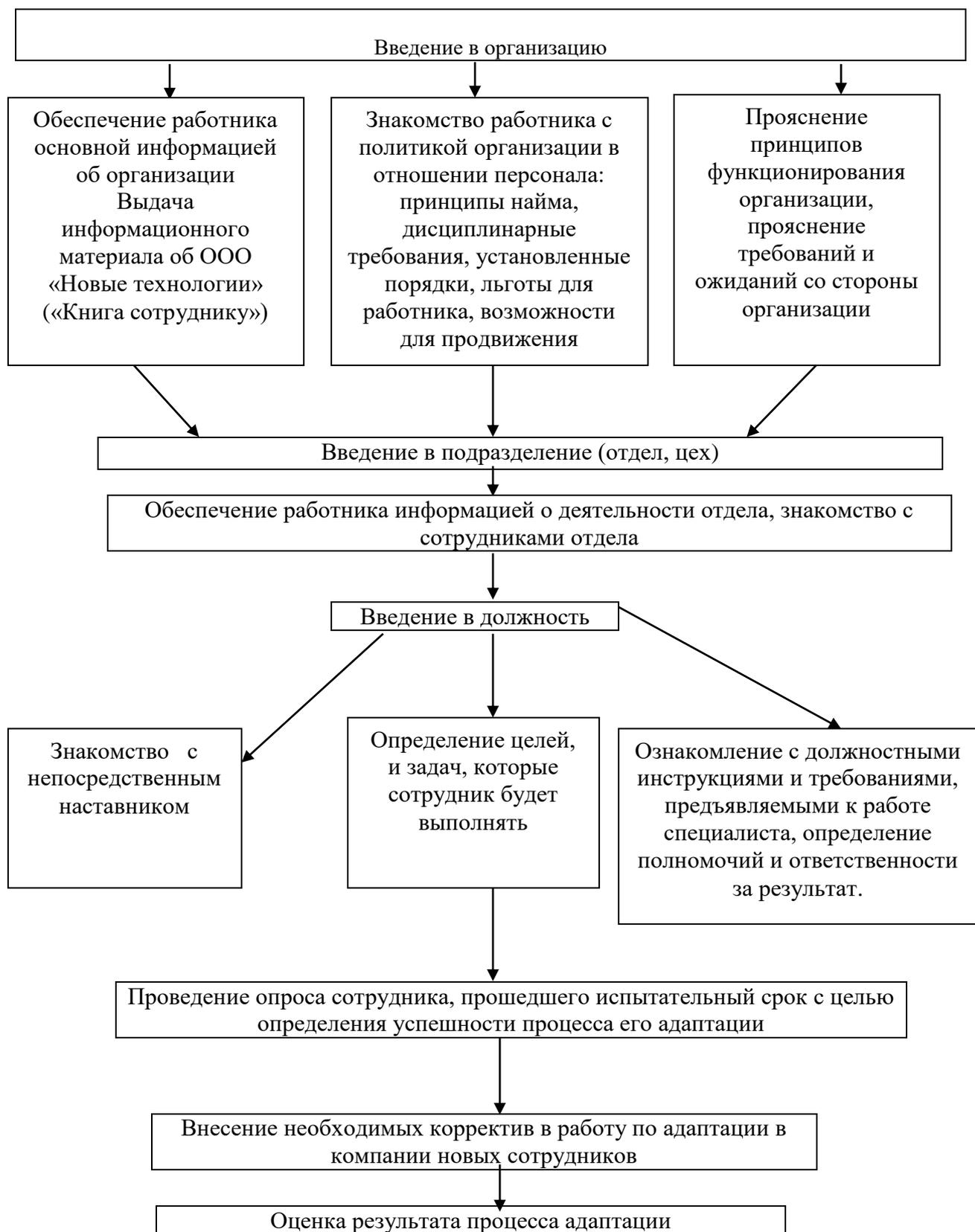


Рисунок 13 – Общий график прохождения адаптации с использованием инструмента менторства

### 3. Составим программу прохождения адаптации персонала в ООО

«Чебаркульская птица» с использованием инструмента менторства

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

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

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

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

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

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

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

Непосредственный руководитель доводит до сведения сотрудника принятое решение.

Результатами процесса адаптации является:

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

Проведенная программа адаптации приведет к следующим результатам:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Проведем оценку социальной и экономической эффективности принимаемых мер.

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

Таблица 12 – Мероприятия, направленные на совершенствование системы адаптации на основе менторства в ООО «Чебаркульская птица»

Наименование мероприятий	Срок исполнения	Ответственный
1. Разработать «Книгу для сотрудника» (брошюру с информацией об ООО «Чебаркульская птица», с особенностями работы, ознакомительный гид по предприятию)	До 31.12. 2022	Отдел кадров

2. Выделить из кадрового отдела одного работника, который непосредственно бы занимался управлением системой адаптации (с совмещением должностей за дополнительную плату)	До 31.12. 2022	Руководитель предприятия, отдел кадров
3. Разработать должностную инструкцию для сотрудника, который будет отвечать за адаптацию персонала	До 31.12. 2022	Отдел кадров
3. Разработать положение об адаптации	До 31.12. 2022	Отдел кадров, руководители подразделений
4. Контролировать исполнение плана по адаптации работника	В течение времени действия Положения об адаптации, после согласования всех мероприятий	Отдел кадров
5. Утвердить оценочные и опросные листы	До 31.12. 2022	Руководитель ООО «Чебаркульская птица»
6. Разработать систему поощрения наставников	До 31.12. 2022	Финансовый директор, отдел кадров

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

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

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

## **Выводы по второй главе**

Базой исследования в выпускной квалификационной работе послужило ООО «Чебаркульская птица». Официальное название: Общество с ограниченной ответственностью «Чебаркульская птица» (ООО «Чебаркульская птица»). Основным видом деятельности является разведение сельскохозяйственной птицы и производство мяса птицы, яйца и готовой продукции. Зарегистрировано 58 дополнительных видов деятельности. Структура управления – это совокупность служб и отдельных работников управления, определенный порядок их соподчиненности и взаимосвязи. Она фиксируется в схемах структуры управления. ООО «Чебаркульская птица» имеет линейно-функциональную структуру управления.

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

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

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

привлечения персонала возможна при условии, что в компании выстроена система внутреннего обучения и наставничества.

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

Для выполнения предложенной программы, направленной на совершенствование системы адаптации с использованием менторства в ООО «Чебаркульская птица», необходимо согласовать и утвердить у руководства мероприятия.

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

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

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

## Заключение

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

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

Базой исследования стало одно из крупнейших предприятий в области птицеводства – ООО «Чебаркульская птица».

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

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

корпоративной культурой. Механизмом решения проблемы является ввод института наставничества.

В качестве решения проблемы представлена программа эффективного управления адаптацией персонала.

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

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

В ходе анализа адаптации организации, выяснилось, что руководители структурного подразделения ООО «Чебаркульская птица» являются новыми сотрудниками.

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

Апробация нами программы управления адаптацией персонала в деятельности ООО «Чебаркульская птица» подтвердила эффективность его использования.

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

## Список использованных источников

1. Бавыкин, В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов /В. Бавыкин. – М.: Экономика, 2018. – 765с.
2. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2020. – 495с.
3. Виханский, О. С., Менеджмент/ О.С. Виханский, А.Н. Наусов. - М.: Фирма Гардарика, 2016.
4. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом/ Б.М. Генкин, Г.А. Коновалова, В.И. Кочетков – М. : Высшая школа, 2020. – 395с
5. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала/ В.В. Гончаров - М.: МНИИПУ, 2020. – 539с.
6. Грачев, М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации/ М.В. Грачев. - М. : Дело, 2016. – 215с.
7. Управление персоналом/Пер. с англ. Гари Десслер. - М. : БИНОМ, 2020. – 298с.
8. Управление персоналом/В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. — М. : Издат. центр «Академия», 2020. – 426с.
9. Управление персоналом/ Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР, 2018. – 674с.
10. Егоршин, А.П. Управление персоналом – 3-е изд./А.П. Егоршин – Н. Новгород : НИМБ, 2019. – 720с.
11. Кафидов, В.В. Управление персоналом./В.В. Кафидов- М. : Академический Проект, 2019. – 144с.
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации – 2-е изд., доп. и перераб./А.Я. Кибанов – М. : ИНФРА – М, 2019. - 638 с.
13. Кибанов, А.Я.Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие/ А.Я. Кибанов – М. : ИНФРА – М, 2016. – 296с.

14. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента./ Э.М. Коротков — М. : ДеКа, 2020. — 451 с.
15. Курбатова, М. Малоначалственное управление персоналом. / М. Курбатова// Управление персоналом. - 2020. - № 14. – с. 72-75.
16. Курман, М.В. Движение рабочих кадров промышленных предприятий/ М.В. Курман — М. : ИСТ-СЕРВИС, 2019. — 491 с.
17. Липатов, В. С. Управление персоналом предприятий и организаций/ В.С. Липатов — М. : ТОО «Люкс-арт», 2020. – 398с.
18. Магур, М. «Оценка персонала»/ М. Магур // Управление персоналом. -2020. - № 20. – с. 10-12.
19. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М. : ИНФРА-М : Новосибирск: НГАЭиУ, 2020. - 432с.
20. Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение./ Е. Моргунов – М. : «Бизнес – школа «Интел - Синтез», 2019.- 264 с.
21. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом/ Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев — М. : Финстатинформ, 2020. - 534.
22. Остапенко, В.В. Финансы предприятия: учеб. Пособие / В.В. Остапенко – М. : Омега – Л, 2020. – 303с.
23. Резник, С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие./С.Д. Резник – 3-е изд., доп. и перераб. – Пенза : ПГАСА, 2019. – 594 с.
24. Рогожин, М. Ю. Организация управления персоналом предприятия Учеб.-практ. пособие / М. Ю. Рогожин. - М. : РДЛ, 2004. - 222 с.
25. Управление персоналом./ Самыгин С.И. и др - Ростов – на Дону : «Феникс», 2019.- 465с
26. Смагин, С.И. Менеджмент персонала/ С.И. Смагин. – Ростов – на Дону : «Феникс», 2021. - 367с
27. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом/ В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2020. - 465с
28. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом. /Э.Е. Старобинский – М. : «Интел-Синтез», 2016.- 268с.

29. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента./В.В. Травин – М. : Дело, 2018. – 310с.
30. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А. Я. Кибанова. М. : Инфра – 2015.
31. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе./Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова - М. : Акалис, 2019 – 396с.
32. Финансовый менеджмент: теория и практика/под ред. Е.С. Стояновой. — 5-е изд., перераб. и доп.—М. : Изд-во «Перспектива», 2020.-375 с.
33. Филиппов, А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. / Филиппов А.В. – М. : Экономика, 2016. – с. 168.
34. Улучшение использования трудовых ресурсов в условиях рыночных отношений / Под ред. Б.И. Колесникова. – Екатеринбург, 2016. – 309 с.
35. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2007 – 638 с.
36. Управление персоналом/под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. -М. : ЮНИТИ, 2020. – 369 с.
37. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе/Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова – М. : Изд. АКАЛИС, 2019. – 631 с.
38. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала: современные системы и технологии: Настольн. кн. кадров. службы / В.Е Хруцкий, Р.А. Толмачев. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 176 с.
39. Цветаев, В.М. Управление персоналом /В.М. Цветаев – СПб : Питер 2018. – 192 с
40. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Шапиро. - М. : ГроссМедиа, 2019. - 304 с.
41. Шейн, Э. Управление персоналом современной организации/ Э. Шейн - 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2020. – 467с.

42. Щёкин, Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щёкин. - МАУП, 2004 – 280с.
43. Югай, Г. "Справедливая" зарплата - как ее добиться? / Г. Югай // Профсоюзы. Международное издание. - 2018. - № 8. - С. 7-8.
44. Янахметов, Р. Загадки коэффициента / Р. Янахметов // Социальная защита. - 2020. - № 6.
45. Яновский, А. М. Кадровый менеджмент/ А.М. Яновский // Управление персоналом, 2018, №9.
46. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – федеральная служба государственной статистики
47. [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) - Министерство финансов РФ
48. [www.forecast.ru](http://www.forecast.ru) - Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования
49. [satka.ru](http://satka.ru) – официальный сайт Администрации города Сатка

**Методика 1. «Оценка практики управления»**

**Анкета для методики**

**Уважаемый участник!**

Мы просим Вас заполнить все пункты прилагающейся анкеты.

**а) Ваш возраст (отметьте соответствующий вариант):**

18-25 лет  26-35 лет  36-45 лет  46 лет и старше

**б) Пол** \_\_\_\_\_

**в) Стаж работы в данной организации:**

**(полных)** \_\_\_\_\_ лет

Внимательно прочтите каждое приведенное ниже утверждение. Напротив каждого утверждения обведите кружком цифру, отражающую степень вашего согласия с ним, в соответствии со шкалой, приведенной в таблице:

Степень согласия	Варианты ответов
+3	совершенно согласен
+2	в основном согласен
+1	скорее согласен, чем не согласен
0	не могу сказать, согласен или нет
-1	скорее не согласен, чем согласен
-2	в основном не согласен
-3	совершенно не согласен

Выберите из предложенных вариантов только один, в большей степени отражающий Ваше мнение.

Старайтесь отвечать быстро, не задумываясь над деталями предложенных ситуаций. Честно и свободно выражайте свое мнение и помните, что в предлагаемой анкете нет «правильных» и «неправильных» ответов, нам интересны общие направления деятельности современного руководителя по мотивации персонала.

**Вопросы анкеты**

1. Работникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые надбавки к зарплате.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

2. Наличие четких правил и инструкций помогает работникам избежать ошибок в работе и несчастных случаев.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

3. Работникам следует напоминать, что их занятость и благосостояние зависит от конкурентоспособности компании.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

4. Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

5. Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

6. Для большинства людей большое значение имеет признание их личных достижений в работе.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

7. Для достижения высоких рабочих результатов важно, чтобы работник встречал понимание и поддержку со стороны других членов коллектива.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы в работе максимально полно.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

9. Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемые льготы и меры социальной защиты.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

10. В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

11. Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

12. Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия во внерабочее время.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

13. Для многих работников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

14. Гордость за хорошо выполненную работу является серьезным стимулом для многих людей.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

15. Хорошие отношения в неформальных рабочих группах во многом определяют высокие рабочие результаты отдельных работников.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

16. Оплата труда работников должна зависеть только от их рабочих результатов — «кто не работает, тот не ест».

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

17. Для работников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

18. Работники должны иметь возможность планирования собственной деятельности и принятия самостоятельных решений.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

19. Для работников важнее всего уверенность в завтрашнем дне.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

20. Хорошее оборудование определяет отношение работника к своему рабочему месту и к организации.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

**Ключ к расшифровке данных теста и шкала для определения результатов тестирования приведены в следующих таблицах**

Таблица

Ключ к тесту методики 1

Потребность в самоактуализации		Потребность в уважении		Потребность в принадлежности		Потребность в безопасности		Базовые потребности	
№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы
10		6		5		2		1	
11		8		7		3		4	
13		14		12		9		16	
18		17		15		19		20	
Итого		Итого		Итого		Итого		Итого	

В ячейки таблицы нужно занести полученные ответы и суммировать баллы по каждой характеристике. Для оценки результатов тестирования нужно отметить в соответствующей шкале (см. следующую таблицу) полученную сумму баллов из строки «Итого» в таблице-ключе.

Таблица

Шкала для определения результатов тестирования по методике 1

Потребности	Баллы												
Самоактуализация	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Уважение	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Принадлежность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Безопасность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Базовые потребности	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Уровень	Низкий уровень						Средний			Высокий уровень			

### Вопросы

1. Каких результатов добились за этот период в работе?
2. Какие новые знания и навыки по профилю приобрели?
3. Каких ещё не хватает знаний для успешной деятельности?
4. Нравится ли работа, это то, что представлялось в начале работы?
5. Как рабочая нагрузка, сильно устаете?
6. Что считаете несовершенным в работе? Что хочется изменить или улучшить в работе?
7. Делали уже какие-то предложения руководителю по улучшению своей работы?
8. Успеваете всю работу делать в рабочее время или приходится задерживаться?
9. Составляете ли план на день?
10. Кто выдает Вам рабочие задания и кто потом их спрашивает?
11. Какие отношения в коллективе? С кем удобнее общаться, с кем сложнее всего?
12. Как складываются отношения с деловыми партнерами, с клиентами?

По окончании испытательного срока наставником заполнялся отзыв о степени выраженности личностных и деловых качеств новичка. Бланк отзыва представлен в Приложении 3

**ВНИМАНИЕ!**

Содержание отзыва

Является конфиденциальным

Отзыв

(Заполняется наставником по истечению испытательного срока)

Ф.И.О. работника \_\_\_\_\_

Дата начала работы \_\_\_\_\_

Должность, отдел \_\_\_\_\_

Дата приема на работу \_\_\_\_\_

Дата заполнения отзыва \_\_\_\_\_

Оцените степень выраженности личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы, поставьте «галочку»

№ п/п	Личностные деловые качества	Степень выраженности				
		Очень сильно	сильно	средне	Слабо	Очень слабо
	1. Волевые качества					
1	Ответственность( добросовестно выполняет свои обязанности)					
2	Настойчивость					
3	Требовательность к себе					
4	Требовательность к другим					
5	Стремление самостоятельно повышать свою квалификацию					
	2. Коммуникативные качества					
1	Умение слушать и располагать к общению					
2	Тактичность					
3	Умение легко и быстро налаживать контакты с людьми					
4	Активность в общении					
5	Разбирается в людях и верно понимает мотивы их поведения					

	3. Поведение в кризисных ситуациях					
1	Способность не терять самообладание в сложных ситуациях					
2	Готовность к оправданному риску					
3	Умение найти нужный стиль поведения в любой ситуации					
4	Способность организовать работу других в сложных ситуациях					
5	Работоспособность					
	4. Принятие решений					
1	Умение быстро и правильно оценить ситуацию					
2	Самостоятельность в оценке ситуации					
3	Способность предвидеть последствия принимаемых решений					
4	Восприимчивость к новой информации, изменениям					
5	Конструктивное использование опыта коллег в принятии решений					

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

Полностью готов

Недостаточная подготовка

Не готов

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации (если «да», то указать какое обучение необходимо, в какие сроки):

---



---



---



---

Возможность профессионального и служебного продвижения (Какие перспективы есть у работника через 3-5 года в Компании. Необходимо ли удерживать его на предприятии, если «да», то при каких условиях и на какую должность).

---

---

---

Наставник \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

Для оценки профессионального уровня компетентности наставника сотруднику предлагалось написать отзыв о наставнике. Бланк отзыва представлен в Приложении 4.

**Отзыв о наставнике (заполняется стажером)**

**Ф.И.О. наставника** \_\_\_\_\_

1. Оцените, пожалуйста:

**1.1 Уровень профессиональной компетентности наставника**

отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы достаточен	
знания, ограниченные рамками выполняемой работы	
общие и профессиональные знания недостаточны, отсутствуют навыки практической работы	

**1.2 Отношение к работе**

проявляет активный интерес к работе, энтузиазм, энергичен и инициативен	
добросовестен в пределах установленных требований, не проявляет особой инициативы	
отсутствует интерес к работе, пассивен и безынициативен	

**1.3 На задаваемые вопросы**

Наставник давал исчерпывающие ответы	
Просил обратиться к специальной литературе	
На многие вопросы я не получал ответа	

**1.4 Информация давалась в следующей последовательности**

В удобной для изучения, постепенно	
О каком товаре информация давалась хорошо, о другом товаре - не очень понятно и последовательно	
Вся информация была изложена без логической цепочки, трудно для усвоения.	

**1.5 Личные отношения**

У нас с наставником сложились хорошие отношения, взаимопонимание	
У нас с наставником сложились нейтральные отношения	
У нас с наставником не сложились отношения, постоянно возникали трения и конфликты.	

**1.6 Взаимодействия с коллегами**

Я был представлен всем коллегам, и некоторые вопросы мы решали вместе	
Меня познакомили с коллегами	

Я не был представлен коллегам	
-------------------------------	--

2. С какими трудностями Вам пришлось столкнуться во время прохождения \_\_\_\_\_ испытательного срока? \_\_\_\_\_

3. Общая оценка наставника:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О. стажера

дата

Решение об окончании испытательного срока принимал Генеральный директор на основании оценки выполнения работником индивидуального плана работы, поступивших от непосредственного руководителя отдела и менеджера по персоналу. Бланк оценки представлен в Приложении 5.

БЛАНК ОЦЕНКИ

Ф.И.О. работника \_\_\_\_\_

Дата начала работы \_\_\_\_\_

Должность, отдел \_\_\_\_\_

Оценка выполнения работником индивидуального плана работы:

Работы по плану выполнялись в срок, с высоким качеством, качественно и своевременно также выполнялись внеплановые работы и отдельные задания руководства	
Работы по плану в основном выполняются с удовлетворительным качеством, сроки выдерживались не всегда, тем не менее внеплановые работы и задания выполнялись качественно и в срок.	
Работы по плану выполнялись с удовлетворительным качеством, сроки редко выдерживались, внеплановые работы выполнялись без соблюдения сроков и не всегда с удовлетворительным качеством	
Выполнение работ по, как правило, отставало от намеченных сроков, были случаи не выполнения, серьезные нарекания по качеству, внеплановые работы и задания не выполнялись вообще, или выполнялись с низким качеством и без соблюдения сроков.	

Оценка:

2.1 Уровень профессиональной компетентности

Отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы достаточен	
Знания, ограниченные рамками выполняемой работы	
Общие и профессиональные знания недостаточны. Отсутствуют навыки практической работы	

2.2 Эффективности работы

Быстрое и качественное выполнение работы при отличных результатах, отсутствие ошибок	
Без затруднения выполняет стандартные задания, допускает незначительные ошибки	
Отличается медлительностью, часто ошибается, постоянно испытывает потребность в	

посторонней помощи	
--------------------	--

### 2.3 Отношение к работе

Проявляет активный интерес к работе, энтузиазм, энергичен и инициативен	
Добросовестен в пределах установленных требований, не проявляет особой инициативы	
Отсутствует интерес к работе, пассивен и безынициативен	

### 2.4 Интеллект, понятливость

Способность к анализу, гибкость мышления, умение хорошо изъясняться и ориентироваться в новом предмете	
Понимание обычных заданий после объяснений, правильные заключения и выводы по результатам	
Плохая ориентация в сути вопросов, отсутствие желания думать, неспособность излагать свои мысли	

### 2.5 Надежность

Отличается высокой степенью надежности, никогда не подводит, строго хранит конфиденциальную информацию	
Редко подводит, обычно надежен, но требует постоянного контроля	
Ненадежен, нельзя положиться, не аккуратен при хранении конфиденциальной информации	

### 2.6 Взаимоотношения с коллегами по работе

Хорошие отношения с коллегами, умение работать в команде, тактичность, доброжелательность	
Нейтральные отношения с коллегами, некоторые моменты в поведении требуют корректировки	
Трения с коллегами, нежелание сотрудничать, не тактичность	

### Считаю целесообразным

Продолжить трудовые отношения с работником в должности	
Расторгнуть трудовые отношения с работником по итогам мини оценки на испытательном сроке	

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О.,      должность      подпись      Дата

Бланк программы адаптации

Ф.И.О.:

Должность:

Подразделение:

Руководитель:

Наставник (куратор):

Период:

Таблица 1 - Курс ориентации

Задачи	Мероприятия	Отв-й	Форма оценки
1	2	3	4
Получить целостное представление об компании ООО "Профессиональные строительные системы": история развития компании, традиции; миссия, ценности, цели; организационная структура; продукты и услуги компании; действующие программы для сотрудников, социальные гарантии.	вводная беседа презентация (экскурсия)	МП	уровень информированности выявляется на запланированных встречах с МП
Получить информацию о подразделении и об особенностях должности: рабочее место, коллеги; руководители и специалисты, с которыми необходимо взаимодействовать по должности; цели, задачи, роль подразделения в общей структуре организации, роль данной должности в			
производственном процессе; должностные обязанности; условия премирования, размер гонораров; перспективы карьерного роста, если таковые имеются; регламент работы, дисциплинарные рамки; требования к охране труда и технике безопасности.	общение с руководителем (либо наставником) с исп. Должностных инструкций, Положения о подразделении, Распорядка работы подразделения	Р или Н	уровень информированности выявляется на запланированных встречах с МП
Встретиться с менеджером по персоналу для подведения промежуточных итогов адаптации			
Оценка сотрудника руководителем наставником (предоставление отчета руководителя/наставника менеджеру по персоналу)			

## Лист оценки адаптантом эффективности пройденной им программы адаптации

Составляющие программы адаптации	эффективно	неэффективно	пояснения
Традиции предприятия			
Задачи плана адаптанта			
Функциональные обязанности			
Системы социального обеспечения			
Неформальные правила поведения			
Правила внутренней дисциплины			
Взаимодействие с коллективом			
режим безопасности и коммерческой тайны			
техника безопасности			
Структура и иерархия			
история предприятия			
системы оплаты труда			
Здесь Вам высказать свое мнение по совершенствованию процедуры адаптации			

Таблица 2 - Программа испытательного срока

За время прохождения испытательного срока к сотруднику предъявляются следующие требования (что новый сотрудник должен узнать, освоить, сделать, возможно, развить в себе какие-либо качества)	Источник информации	Оценка по 7-ми бальной шкале		Примечания по прохождению программы
		Н	Р	

\*МП - менеджер по персоналу; Р - руководитель; Н - наставник.

Оценка по итогам испытательного срока (аналогично в таблице приложения 3).

Таблица 3 - Оценка новичка

Предмет оценки	Эффективно	Неэффективно	Примечание
Результаты выполнения поставленных задач			
Знания			
Усвоение функциональных обязанностей			
Иное			
Итоговая оценка профпригодности			

**Положение об адаптации работников ООО «Чебаркульская птица»**

1. Общие положения.
2. Порядок проведения адаптации.
3. Аттестация по результатам испытательного срока.

1. Общие положения

1.1 Настоящее Положение предназначено для внедрения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях ООО «Чебаркульская птица».

1.2 Процедура адаптации работников ООО «Чебаркульская птица» направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа компании, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

1.3 Продолжительность адаптационного периода по времени совпадает со сроком испытания, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон устанавливается работнику (ст. 70 ТК РФ).

1.4 Данное Положение должны знать и использовать в своей работе ответственные за адаптацию сотрудники компании:

Генеральный директор;

Руководители структурных подразделений;

Сотрудники технического отдела;

Сотрудники компании, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;

Сотрудники отдела персонала.

1.5 Функция управления адаптацией вновь принятых работников ООО «Чебаркульская птица» возлагается на Отдел персонала.

2. Порядок проведения адаптации

2.1 Программа адаптации сотрудников ООО «Чебаркульская птица» состоит из трех основных частей – общей, технической и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

2.2 Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, особенностях взаимоотношений компании и работника. Проводится в 1-й день работы сотрудника и состоит из 3-х этапов.

2.2.1 Оформление документов о приеме на работу.

Основной задачей данного этапа является оформление трудовых отношений с сотрудником. Для этого сотруднику необходимо заполнить и подписать в Отделе персонала в первый день работы следующие документы: анкету, личную карточку (Форма Т-2), заявление о приеме на работу, заявление о выплате зарплаты 1 раз в месяц, заявление на детей, трудовой договор, договор о полной материальной ответственности (если нужно). Документы оформляются при наличии у сотрудника трудовой книжки, паспорта, копии диплома (аттестата), ИНН, свидетельства пенсионного фонда, военного билета (прописного удостоверения), копии свидетельства о рождении детей, справки о доходах с последнего места работы.

2.2.2 Введение в организацию.

В течение этапа введения в организацию новые сотрудники срока должны быть ознакомлены с организационной структурой компании, правилами внутреннего трудового распорядка организации, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовым функциям работника, порядком оплаты и стимулирования труда, порядком оплаты отпуска и больничных листов, с краткой историей, основными положениями корпоративной культуры ООО «Чебаркульская птица». Для ознакомления вновь принятому сотруднику вручается Информационный буклет. В информационный буклет входят следующие материалы:

Информация о компании;

Структура ООО «Чебаркульская птица»;

Схема расположения офисных помещений;

Список сотрудников компании с указанием их служебных телефонов;

Корпоративные правила;

Правила пользования локальной сетью, Интернет, междугородней и мобильной связью;

Правила пользования пропускной системой.

### 2.2.3 Введение в подразделение.

После знакомства с компанией, сотрудник Отдела персонала представляет сотрудника коллективу компании и показывает основные помещения офиса. Руководитель подразделения обязан ознакомить сотрудника с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями компании, должностными обязанностями вновь принятого сотрудника. Руководитель определяет задачи сотрудника на период испытательного срока, степень его ответственности и критерии оценки успешности прохождения процесса адаптации, показывает рабочий стол, оснащение, места хранения документов и других рабочих материалов общего пользования.

## 2.3 Техническая часть.

Техническая часть процедуры адаптации предназначена для сотрудников ООО «Чебаркульская птица», проводится сотрудниками Технического отдела в течение 1-й недели испытательного срока и состоит из 2-х этапов.

### 2.3.1 Обучение сотрудника техническим характеристикам продукции.

Обучение техническим характеристикам включает самостоятельную работу с учебником, лекции, посвященные структуре учебника и прайс-листа, консультации по вопросам рекламаций и оформления сопроводительной документации.

После обучения ответственные сотрудники Технического отдела проводят экзаменационные тесты, результаты которых вносят в Аттестационную карту (Приложение №1) и передают в Отдел персонала.

## 2.4 Индивидуальная часть.

Включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью компании, более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности. Индивидуальная программа адаптации рассчитана на оставшийся период прохождения испытательного срока, определяется непосредственным руководителем, и включает 2 этапа.

#### 2.4.1 Назначение наставника.

Для надлежащей организации процесса адаптации вновь принятому работнику из числа персонала структурного подразделения по представлению руководителя этого подразделения, назначается наставник. По окончании испытательного срока наставник оценивает работу нового сотрудника, заполняет Бланк аттестации и передает в Отдел персонала.

#### 2.4.2 Вхождение в должность.

Этот этап предполагает полное освоение сотрудником своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре.

### 3. Аттестация по результатам испытательного срока

3.1 В целях подведения итогов адаптации Отдел персонала организует проведение аттестации по результатам испытательного срока.

3.1.1 За 5 рабочих дней до окончания испытательного срока сотрудника Отдел персонала оповещает сотрудника и ответственных за его адаптацию о дате проведения аттестации по результатам испытательного срока, выдает руководителю подразделения - Бланк аттестации сотрудника.

3.1.2 Сотрудник Отдела персонала на основании опроса ответственных за адаптацию заполняет бланк Общей оценки сотрудника и передает руководителю подразделения.

3.1.3 Адаптация считается успешной, если работник усвоил и закрепил необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы, принят коллективом, принимает и разделяет корпоративные ценности ООО «Чебаркульская птица».

3.1.4 На основании данных опроса об успешности прохождения сотрудником испытательного срока Руководитель подразделения принимает решение об увеличении заработной платы в соответствии с окончанием испытательного срока либо о продлении испытательного срока без увеличения зарплаты.

3.1.5 Если работник, проходящий первичную адаптацию, не справляется со своими обязанностями во время срока испытания и соответственно адаптационного периода (пункт 1.3), то по ходатайству руководителя структурного подразделения он может быть уволен по ст.71 ТК РФ (как не выдержавший испытания).

3.1.6 Руководитель структурного подразделения обязан в течение 2-х рабочих дней сообщить аттестуемому сотруднику результаты прохождения испытательного срока и рекомендации по дальнейшему вхождению в должность.

**Аттестационный лист**

1. Фамилия, имя, отчество

\_\_\_\_\_

2. Год рождения

\_\_\_\_\_

3. Сведения об образовании и повышении квалификации

\_\_\_\_\_ (что окончил и

когда, специальность и квалификация по образованию,

\_\_\_\_\_

4. Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения (избрания, утверждения)

на эту должность

\_\_\_\_\_

5. Общий трудовой стаж

\_\_\_\_\_

6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них

\_\_\_\_\_

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_

8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником

\_\_\_\_\_

9. Оценка деятельности работника по результатам голосования: соответствие должности

\_\_\_\_\_ отнесение к разряду оплаты

\_\_\_\_\_

Количество голосов: за \_\_\_\_\_, против \_\_\_\_\_

10. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются)

\_\_\_\_\_

11. Примечания

\_\_\_\_\_

Председатель аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_

Секретарь аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_

Члены аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_

Дата аттестации " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

С аттестационным листом ознакомился \_\_\_\_\_

(подпись аттестованного и дата)

### Оценка эффективности мероприятий

Проект предложенных мероприятий не требует капитальных затрат. Это объясняется тем, что для совершенствования системы адаптации персонала выбраны наиболее экономичные способы.

Так, вместо организации службы адаптации или введения в штат специалиста по адаптации предлагается расширить функции одного из сотрудников отдела кадров, назначив ему доплату за совмещение профессий в 3000 руб. в месяц (36000 руб. в год).

Повышение квалификации специалиста по кадрам обойдется компании в 4200 руб. в первый год (стоимость курса). Небольшая сумма объясняется проведением обучения персонала непосредственно в компании.

Доплаты за наставничество в целом по организации за год могут составить до 36000 руб. в среднем (ежемесячная доплата в пределах 1000 руб. каждому из трех наставников по основным должностям специалистов).

Расходы на формирование корпоративной культуры труда и развитие системы трудовых отношений, ограниченные суммой в 5000 руб. в год, могут быть направлены на приобретение канцелярских товаров для оформления наглядных пособий, плакатов, иных методических материалов, проведение копировально-множительных работ и т.п. в том числе на разработку гида по предприятию.

В целом смета расходов на внедрение в первый год и последующие затраты на его поддержание представлена в таблице 4.

Таблица 4

#### Затраты на реализацию проекта

№ п/п	Наименование операции	Затраты, руб. в год				
		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
1	Повышение квалификации специалиста по кадрам	4200	5000	5800	6600	7200
2	Доплата за совмещение должностей	36000	38400	42000	45600	48000

3	Учреждение и поддержание наставничества	36000	43200	54000	61200	72000
4	Создание корпоративной культуры труда	5000	5200	5500	6000	6900
	Итого	81200	91800	107300	119400	134100

По прогнозам экономический результат (дополнительный доход) уже в первом году за счет снижения текучести кадров и роста производительности труда хотя бы на 0,1% в целом по ООО «Чебаркульская птица» может составить до 505000 руб., если взять в расчет среднегодовой доход на одного сотрудника (согласно данным бухгалтерии):

$$604790 \text{ руб.} / 100\% * 0,1\% * 835 \text{ чел.} = 505000 \text{ руб.}$$

Предположим, что эта доходность будет увеличиваться ежегодно на 5%.

Рассчитаем чистый дисконтированный доход (ЧДД), который определяется как сумма экономических эффектов за расчетный период, дисконтированных к началу первого шага. Другим словами, чистый дисконтированный доход характеризует превышение дисконтированного притока средств над дисконтированным оттоком средств за расчетный период. Величина этого показателя вычисляется по формуле:

где  $P_t$  – экономические результаты внедрения за расчетный период, руб.;

$K_t$  – затраты на проведение мероприятий за расчетный период, руб.;

$T_n$  – начальный шаг (начальный год расчетного периода);

$T_k$  – конечный шаг (конечный год расчетного периода);

$a_t$  – коэффициент дисконтирования (в расчетах примем его значение исходя из ставки дисконтирования 10% – наиболее близкой к ставке рефинансирования ЦБ РФ).

$$\text{ЧДД} = (505000 - 81200) \times 1 + (530250 - 91800) \times 0,91 + (556762,5 - 107300) \times 0,83 + (584600,5 - 119400) \times 0,75 + (742477,3 - 134100) \times 0,68 = 1958440,31 \text{ руб.}$$

Таким образом, за расчетный период – пять лет – будет достигнут интегральный экономический эффект 195844,31 руб.

Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным. За отсутствием капиталовложений в проект расчет показателей внутренней нормы доходности, индекса доходности и срока окупаемости капиталовложений не актуален.

Расчет экономии времени, составляющего период адаптации нового работника по КП ООО «Чебаркульская птица», выполним по формуле:

$$, (2.14)$$

где ПА - период адаптации, дней;

Ч<sub>ад.р.</sub> - численность работников, проходящих адаптацию, чел.;

ПВ - средние потери времени в период адаптации, %.

Условное высвобождение численности рассчитывается по формуле:

,

где Дэ - эффективный фонд рабочего времени 1 работника в год, дни.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы рассчитывается по формуле:

$$\Delta C_{з.л.} = Z_{ср.год.} \times \Delta Ч \times K_{нач.}$$

где Z<sub>ср.год.</sub> - среднегодовая заработная плата 1 работника, руб.;

K<sub>нач.</sub> - коэффициент начислений на заработную плату.

Рассчитаем экономическую эффективность совершенствования системы адаптации персонала, если численность вновь принятого персонала составляет 16 чел., период адаптации – 12 дней; потери рабочего времени в период адаптации составляют - 12%; среднегодовая заработная плата 1 работника - 10000 руб., эффективный фонд рабочего времени – 225 дней, коэффициент начислений на заработную плату – 1,4

Экономия фонда рабочего времени составит:

$$\text{Эвр} = 12 \times 16 \times 0,12 = 23,04 \text{ часа на каждого вновь принятого работника.}$$

Условное высвобождение численности персонала составит:

$$\Delta Ч = 23,04 / 225 = 0,1024 \text{ чел.}$$

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит:

$$\Delta\text{Сз.л.} = 10000 \times 0,1024 \times 1,4 = 1433,6 \text{ руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект составит 17203,2 руб.

Составим сводную таблицу (таблица 5), в которую внесены данные относительно общего экономического эффекта от внедренных мероприятий.

Таблица 5 – Сводная таблица экономической результативности внедряемых мероприятий по совершенствованию системы адаптации в ООО

«Чебаркульская птица»

Показатели	Экономический эффект от внедрения
Экономический результат (дополнительный доход) за счет снижения текучести кадров, руб.	505000
Интегральный экономический эффект, руб.	1958440,31 – за пять лет; 391688,06 – в среднем в год
Экономия времени на адаптацию (за год) каждого вновь принятого работника	23,04 часа
Высвобождение персонала (из расчета на период адаптации одно сотрудника)	0,1024 человека за год
Снижение себестоимости продукции исходя из выработки на одного вновь принятого работника, руб.	1433,6

Как можно заключить из таблицы 16, совершенствование системы адаптации в ООО «Чебаркульская птица» приведет к вполне ощутимым экономическим результатам. Так на каждого вновь принятого сотрудника позволит высвободить за счет более эффективной адаптации 23,04 часа рабочего времени, которые будут направлены на выполнение производственной программы.

Несмотря на необходимость определенных затрат, экономический эффект от внедрения мероприятий за год может составить 391688,06 рубля. При этом произойдет снижение себестоимости продукции на 1433,6 рублей.

Согласно произведенным расчетам, за счет снижения текучести кадров предприятие сможет получить дополнительный доход в сумме 505000 рублей.

Таким образом, внедрение мероприятий как в целом по ООО «Чебаркульская птица» так и на все ее структурные элементы.

Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы представлена в таблице.

Таблица 6 – Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы

Показатели эффективности	Область их влияния
Перспективы карьерного роста	Возможность внутреннего рекрутинга и уменьшения затрат на набор нового персонала, взаимосвязь с лояльностью
Заинтересованность организационной культурой	Лояльность, идентификация человека с компанией
Разделение целей организации	Присоединение сотрудника к организации, согласованность личных и организационных целей
Удовлетворенность коллективом	Доброжелательность при общении, открытость, проговариваемое желание работать в коллективе, активность, групповая динамика, командная работа, социализация и индивидуализация, формальность и неформальность общения
Удовлетворенность руководителем	Лояльность, мотивация к труду, психологический климат в коллективе
Принятие организационных норм и правил	Адекватная система субординации, понимание своей роли и места в организационных отношениях, отсутствие простоя в работе, прозрачность каналов коммуникации
Прозрачность должностной инструкции	Адекватность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности, отсутствие временных затрат на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения непосредственных обязанностей
Открытость по отношению к коллективу и руководителю	Лояльность к коллегам и руководителю, активное обсуждение возникающих проблем
Успешное входное обучение	Готовность к обучению, быстрота входного обучения, позволяющая незамедлительно приступить к работе, отсутствие необходимости повторного обучения, позволяющее сократить финансовые и временные затраты
Удовлетворенность организацией рабочего места	Лояльность и соответствующая оснащенность позволяет выполнять работу в срок
Отсутствие конфликтов	При влиянии конфликтных ситуаций на качество работы меньшая вероятность стресса
Заинтересованность работой	Лояльность, присоединение к организации через

	работу, повышение компетентности в процессе работы
Прозрачность результатов и ошибок	Внимание к достижениям формирует лояльность, понимание ошибок помогает проанализировать и избежать их повторения в будущем, тем самым достигается экономия временных, материальных и финансовых затрат
Соответствие работы и квалификации	Быстрота включения в основную работу, уменьшение вероятности возникновения стресса или недовольства работой, снижение временных и финансовых затрат на дополнительное обучение, уменьшение времени на контроль
Координация деятельности с другими сотрудниками	Эффективность групповой работы, понимание своего вклада в достижение общего результата
Удовлетворенность организацией в целом	Лояльность, карьерный рост
Удовлетворенность организационной культурой	Лояльность, комфортное психологическое состояние
Разделение целей и видения компании	Присоединение к организации, полное включение в процесс работы, соединение личных и организационных целей
Прозрачность оценки работы	Осознание результата и оценки, мотивация, влияние на финансовое вознаграждение
Наличие системы мотивации	Лояльность, стимуляция в профессиональном плане
Удовлетворенность системой вознаграждения	Мотивация, результативность, стимуляция к профессиональному развитию и карьерному росту
Удовлетворенность организацией рабочего времени в компании и труда в целом	Лояльность, планирование рабочего времени, распределение производственных усилий

Таким образом, в результате проведения и исполнения всех мероприятий, направленных на совершенствование системы адаптации, ООО «Чебаркульская птица» получит следующие преимущества:

- создание механизма оценки профессиональных или управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
- обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;
- повышение лояльности сотрудника к компании как работодателю.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о

степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Сотрудники тоже получают определенную выгоду:

- получение полной и своевременной информации, требуемой для эффективной работы;
- снизится уровень неопределенности и беспокойства;
- повысится удовлетворенность работой, что будет способствовать позитивному отношению к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- способность выстраивать системы взаимодействия с коллегами;
- эффективную обратную связь от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Вывод:

Совершенствование системы адаптации на предприятии «Чебаркульская птица» должно быть направлено на контроль за процессом адаптации каждого работника с фиксацией результатов, о чем говорилось в п. 3.1. Это не займет много времени и не потребует дополнительных затрат.

Что касается разработки положения об адаптации вновь прибывших, то это является актуальной задачей, поскольку именно этим положением будут руководствоваться наставники, закрепляемые за каждым вновь прибывшим. Такое Положение способно усовершенствовать контроль и осуществлять своевременный анализ вновь прибывших, чтобы по прошествии испытательного срока не оказывалось, что новый работник не подходит предприятию по каким бы то ни было критериям.

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

Проект разрабатываемых мероприятий должен быть внедрен в течение года. Это время потребуется на создание службы адаптации (наделение специалиста по кадрам соответствующими функциями); на создание у

работников положительного образа и позитивных ожиданий от внедрения системы адаптации; выбор наставников и их инструктирование; создание программы мероприятий по адаптации и наглядной информации в этой сфере.

Итак, до 31 декабря 2016 года следует разработать Программу адаптации персонала в ООО «Чебаркульская птица» и должностную инструкцию для специалиста по адаптации персонала. В январе месяце 2017 года необходимо провести повышение квалификации специалиста по кадрам, а также осуществить совмещение должностей. В январе 2017 года требуется разработать доплату за наставничество и провести обучение наставников.

Наименование фактора	Производственного	Совершенно удовлетворён %	Удовлетворён %	Затрудняюсь ответить %	Не удовлетворён %	Совершенно не удовлетворён %	%
1. Содержание труда		27	54	19			100
2. Занимаемая должность			95		5		100
3. Оказанная помощь в период адаптации		3		18	56	23	100
4. Соответствие квалификации работе		9	57	22	12		100
5. Соответствие характера работы Вашим способностям и склонностям		68	17	9	2	4	100
6. Наличие перспектив должностного продвижения		5	65		28	2	100
7. Возможность повышения квалификации		8	65	10	7	10	100
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда		23	52		25		100
9. Информированность о делах коллектива и компании		7	49	15	22	7	100
10. Бытовые условия труда			90		10		100
11. Организация труда		9	72		19		100
12. Режим работы		35	47		7	11	100
13. Заработная плата			10		52	38	100
14. Наличие системы льгот для работников					82	18	100
15. Помощь и поддержка руководителя			17	38	40		100
16. Отношение с непосредственным руководителем			32	49	9		100
17. Отношения с коллегами		20	26	15	39		100