



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Южно-Уральский государственный
гуманитарно-педагогический университет»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА
СРЕДСТВАМИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование**

**Направленность программы магистратуры
«Образовательный менеджмент»
Форма обучения заочная**

Проверка на объём заимствований:

70,5 % авторского текста

Работа допущена к защите

28 января 2023 г.

Зав.кафедрой педагогики и психологии,

д.п.н., доцент

Е.В. Гнатышина Е.В. Гнатышина

Выполнила:

магистрант группы ЗФ-318-158-2-1

Мошкина Ольга Александровна

Научный руководитель: д.п.н., доцент,

зав.кафедрой педагогики и психологии

ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

Гнатышина Екатерина Викторовна

г. Челябинск

2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА СРЕДСТВАМИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ.....	9
1.1 Сущность и содержание понятия «адаптация персонала»	9
1.2 Понятие и особенности корпоративного обучения.....	19
1.3 Наставничество, как метод корпоративного обучения.....	30
1.4 Программа совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения	41
Выводы по первой главе.....	50
ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛОМ СРЕДСТВАМИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ	53
2.1 Характеристика системы управления адаптацией персонала Акционерного Общества «КОНАР»	53
2.2 Реализация программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения.....	65
2.3 Анализ результатов реализации программы совершенствования управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения	77
Вывод по второй главе.....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	97
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	127
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	128
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	129

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования объясняется, прежде всего, тем, что в современных условиях высокой конкуренции предприятиям необходимо владеть инструментами закрепления рабочей силы нового персонала, а применяемые стандартные подходы управления системой адаптации персонала утратили свою эффективность. Управление профессиональной адаптацией выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между управлением системой образования и производством. Используемый формальный подход к выполнению адаптационных программ приводит к высокой текучести персонала и, как результат, к повышению затрат работодателя на персонал. Корпоративное обучение, несущее в себе ценности единства работника и работодателя, может обеспечить их успешные и длительные результативные взаимоотношения. Кроме того, процессы глобализации и цифровизации современного общества внесли значительные изменения в траекторию профессионального развития работника, расширяя рамки процесса адаптации до непрерывного.

В качестве противоречий, существующих сегодня в управлении системой адаптации персонала, выделим противоречие между объективной необходимостью управления адаптационными процессами на всем протяжении профессионального пути работника и сложившейся практикой реализации адаптационных мер на предприятиях и в организациях только для новых, вновь принятых сотрудников.

Теоретико-методологическую базу нашего исследования составили идеи в области управления адаптацией персонала, рассмотренные в публикациях таких отечественных исследователей как Н.И. Архипова, Т.Ю. Базаров, Е.В. Маслов, Б.Л. Еремин, А.В. Игнатъев, С. Иванова, А.Я. Кибанов, Е.Ф. Коханов, Ю.В. Кузнецов, А.В. Лобза, Е. Маслов, Ю.Г. Одегов, В.И. Подлесочный, С.И. Самигин,

Л.Д. Столяренко, А. Сульдин, а также зарубежных – М.Х. Мескон, М. Армстронг, А. Фаулер, Ф. Хедоур.

При рассмотрении педагогических аспектов исследуемой проблемы мы опирались на общие положения и особенности корпоративного обучения, рассмотренные в работах таких ученых, как А.С. Арутюнян, В.Р. Веснина, А.П. Егошин, М.В. Кларин, К.Г. Кязимов, М.А. Коробкина, А.Л. Меньшиков, Л.В. Карташов, А.В. Маркеева, С.В. Шекшня, Е.В. Шестакова. С точки зрения организации наставничества в рамках адаптации начинающего специалиста на предприятии базовыми для нас стали научные труды А.П. Беляевой, С.Г. Вершловского, С.Я. Батышева, С.Б. Ельцова, М.И. Ерецкого, К.Г. Кязимова, В.С. Леднева, Л.Н. Лесохиной, Н.Д. Машуковой, А.М. Новикова, Е.А. Рыковой, В.Г. Сухобской, Е.В. Ткаченко, Н.Е. Хохлова. С позиции расширения охвата адаптационных процессов на предприятии значительную роль сыграли работы таких зарубежных ученых, как Г. Льюис, Л. Рай, Л. Гарет, Дж.Т. Беннет, Б.Р. Регине, Дж.Л. Коттон, Я.С. Миллер.

Актуальность выявленной проблемы определила выбор **темы исследования: «Совершенствование системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения».**

Целью диссертационной работы является разработка, теоретическое обоснование и реализация программы совершенствования системы управления адаптацией персонала в условиях предприятия.

Объект исследования – система управления адаптацией персонала на предприятии.

Предмет исследования совершенствование управления адаптационными процессами посредством корпоративного обучения на предприятии.

Гипотеза исследования: адаптация сотрудников на предприятии будет эффективной, если расширить понятие системы управления адаптацией персонала, на этой основе разработать программу

совершенствования системы управления адаптацией персонала, с учетом изменений в законодательстве, принципов непрерывности и субъективности адаптационных процессов, контроля и оценки достигнутого результата.

В соответствии с целью и гипотезой сформулированы задачи исследования:

1) проанализировать состояние проблемы управления адаптацией персонала в педагогической и экономической теории и практике и на данной основе уточнить сущность и содержание понятия «система управления адаптацией персонала»;

2) разработать и реализовать программу совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения;

3) проанализировать результаты реализации программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения.

Методами исследования являются теоретические методы (понятийно-терминологический анализ научной, психолого-педагогической литературы; анализ нормативной документации в сфере образования и кадрового управления) и эмпирические методы (анализ и обобщение эффективного управленческого опыта и массовой практики производственных предприятий страны; наблюдение, анкетирование, тестирование, SWOT-анализ, самооценка, экспертные оценки).

Научная новизна и теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что:

1) исследована проблема управления адаптационными процессами на предприятии на методологическом, теоретическом и прикладном уровнях;

2) расширено понятие «система управления адаптацией персонала», под которым понимаем комплекс необходимых и достаточных мер на предприятии, позволяющий обеспечить эффективную вработываемость

сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда;

3) разработана программа совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии, состоящая из аналитического, практического и контрольно-результативного блоков, особенностью которой является направленность на поддержку и организацию адаптации персонала не только новых сотрудников, но и сотрудников, меняющих свой профессиональный статус в период работы на предприятии, а также студентов, проходящих практику на предприятии.

Практическая значимость результатов исследования состоит в:

1. Разработке Положения «Об организации и проведении наставничества» в АО «КОНАР», которое может стать типовым для производственных предприятий;

2. Возможности использования выводов и обобщений по реализации программы совершенствования системы управления адаптацией персонала на предприятии средствами корпоративного обучения в практике работы крупных коммерческих организаций, промышленных предприятий, системе подготовки и повышения квалификации руководителей и работников кадровых служб и служб найма;

3. Возможности использования материалов исследования при составлении учебных программ, разработке учебных пособий по управлению кадрами.

Базой исследования послужило Акционерное общество «КОНАР». Юридический адрес: 454100, г. Челябинск, ул. Енисейская, д. 8.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялись:

– в ходе реализации в АО «КОНАР» программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения;

– посредством участия в семинаре-тренинге на тему «Наставничество, как инструмент эффективной адаптации персонала» (2022 г.);

– через участие в региональной практической конференции по теме «Снижение кадровой потребности на производственных предприятиях» 17 ноября 2022 г;

– посредством публикации статей в сборниках научных статей «Совершенствование системы адаптацией персонала средствами корпоративного обучения» (2021 г.) и «Корпоративное обучение на современном предприятии: понятие, формы, виды и методы» (2022 г.).

На защиту выносятся следующие положения:

1. В отличие от традиционного понимания системы управления адаптацией персонала как комплекса необходимых действий, позволяющего решить ряд проблем, возникающих у *нового* сотрудника при вхождении в должность, мы, основываясь на принципах непрерывности и субъективности адаптационных процессов, под системой управления адаптацией персонала понимаем комплекс необходимых и достаточных мер на предприятии, позволяющий обеспечить эффективную вработываемость сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

2. Программа совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения, состоящая из аналитического, практического и контрольно-результативного блоков, особенностью которой является направленность на поддержку и организацию адаптации персонала не только новых сотрудников, но и

сотрудников, меняющих свой профессиональный статус в период работы на предприятии, а также студентов, проходящих практику на предприятии.

3. Наставничество является ведущим средством корпоративного обучения, обеспечивающим целостность системы управления адаптацией персонала на предприятии.

Структура работы: Работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, библиографического списка, включающего 86 наименований. Текст изложен на 132 страницах.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА СРЕДСТВАМИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

1.1 Сущность и содержание понятия «адаптация персонала»

Исходя из объекта, предмета, цели и задач нашего исследования, изучение вопроса адаптации персонала на предприятии целесообразно начать с рассмотрения теоретических основ процесса адаптации, а именно: сущности и содержания понятия «адаптация персонала», видов адаптации, особенностей процесса адаптации персонала на современном предприятии.

Термин «адаптация» происходит от средневекового латинского «adaptatio» – приспособление, прилаживание и имеет множество интерпретаций. Так, обращаясь к большой российской энциклопедии, видим, что в самом общем смысле адаптация понимается, как «универсальный процесс приспособления к изменениям окружающей среды любой социальной единицы – индивида, группы, сообщества, организации – и результат её соответствующих изменений» [6, с. 45].

Исследуемое понятие впервые упоминается в научном дискурсе Г. Аубертом в 1865 году, получая в последствии широкое распространение в естественных, технических, экономических и общественных науках.

В XIX веке данный термин активно развивается в области биологии и медицины и на данный момент является одним из самых базовых, широко исследованных и изученных явлений в этих научных областях. Так, в области медицины и биологии вопросы адаптации изучались российскими авторами П.К. Анохиным, Р.М. Баевским, Н.Н. Василевским, В.П. Казначеевым, и зарубежными Ф. Меерсоном, Г. Селье. Не менее активно, уже в XX веке термин «адаптация» внедряется в социологию и психологию, где он рассматривается как процесс и результат установления определенного взаимодействия между личностью и социальной средой. Для нашего исследования актуально отметить, что на настоящий момент в

психологии выделяют социальную и производственную адаптацию, которые являются взаимодополняемыми явлениями, но каждая при этом имеет самостоятельные области приложения. Так, область социальной адаптации распространяется и за пределы производства, а производственная – наряду с социальными аспектами включает технологические, биологические, логистические и другие аспекты. В психологии и социологии значительный вклад в изучение исследуемого нами термина внесли такие российские специалисты как А.Г. Асмолов, А.А. Бодалев, Л.И. Божович, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, Я.В. Подоляк, П.М. Якобсон, и зарубежные – А. Реан, Ж. Пиаже, Л. Филипс и другие. Однако, в контексте нашего исследования, особое внимание мы уделяем проблеме адаптации персонала на предприятии, то есть нам интересно изучение сущности данного термина в экономической теории. В эту научную сферу термин пришел только в конце XX века. Впервые он появился в работах зарубежных ученых в 80-90-х годах прошлого века, а российское научное сообщество обратилось к изучению данного явления уже в 2000-х. Следует отметить, что идеи адаптации в профессии появились гораздо раньше, еще в XVII веке. Так, например, Ф.У. Тейлор упоминал в своих работах о важности обязательного прикрепления наставника к «новенькому», так как «даже наиболее приспособленный к данной работе рабочий не подготовлен к полному пониманию этой науки без руководства и помощи» [72, с. 89].

В настоящее время проблеме адаптации персонала уделяется большое внимание в научных публикациях таких отечественных исследователей как Н.И. Архипова [2], Т.Ю. Базаров [4], В.М. Маслова [41], Б.Л. Еремин [18], А.В. Игнатьев [21, 22], С. Иванова, [20], А.Я. Кибанов [27], Е.Ф. Коханов [29], Ю.В. Кузнецов [31], О.В. Лобза [33], Ю.Г. Одегов [51], В.И. Подлесочный [55], С.И. Самигин [61], Л.Д. Столяренко [66], А. Сульдин [67], а также зарубежных – М.Х. Мескона [43], М. Армстронга [1], А. Фаулера [77]., Ф. Хедоури [44] и других.

Изучение данного вопроса стало актуальным в связи с необходимостью управления процессом адаптации в виду нарастающих проблем дефицита и текучести персонала. Следует отметить, что наряду с термином «адаптация» в современной отечественной научной литературе применяется заимствованный в русский язык западный термин «onboarding».

Проблема адаптации персонала в целом как составляющая процесса управления кадрами достаточно полно изучена российскими и зарубежными исследователями. Однако, единого мнения на понимание исследуемого нами термина у ученых не сложилось. Проанализировав научно-педагогическую литературу, мы составили сравнительную таблицу подходов к определению термина «адаптация персонала» (Таблица 1).

Таблица – 1 Анализ научных подходов к определению термина «адаптация персонала»

ФИО исследователя	Содержание понятия «адаптация»	Подходы к определению термина
В.М. Музыченко	Процесс приспособления работника к условиям изменившейся профессиональной среды [49, с. 365].	Адаптация как процесс приспособления сотрудника к различного рода условиям.
М.В Грачёв	Процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды [12, с. 233].	
Н.Д. Стреколова, Г.К. Копейкин	Работа в новых для работника условиях труда [67, с. 75].	
А.Я. Кибанов	Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, организационно-экономические условия труда [27, с.56].	Адаптация как процесс взаимного приспособления сотрудника и организации.
Ю.В. Руденко	Двусторонний процесс, в течение которого осуществляется установление контакта между работником и предприятием: получение работником дополнительных знаний в профессиональной сфере, его приспособление к характерным особенностям выполнения функциональных обязанностей, приспособление коллектива предприятия к новому сотруднику [58, с. 75].	

Продолжение таблицы 1

ФИО исследователя	Содержание понятия «адаптация»	Подходы к определению термина
Э. Шейн	Процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях [78, с. 61].	Адаптация, как детализированный процесс в организации при устройстве нового работника.
И. Юрасов	Вхождение и закрепление человека в структуру предприятия [81].	
Г.А. Днестрянский	Знакомство сотрудника с деятельностью организации [15].	

Проанализировав научную литературу по проблеме адаптации персонала, исходя из объекта, предмета и цели нашего исследования, в данной работе вслед за А.Я. Кибановым под адаптацией будем понимать взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Анализ существующих научных подходов к определению понятия «адаптация персонала» так же позволяет нам утверждать, что, во-первых, значительное число исследователей сходится во мнении, что адаптация персонала – это процесс приспособления сотрудников, а, следовательно, занимает определенное время жизни сотрудника (от нескольких недель до нескольких лет); во-вторых, что адаптация – это процесс, субъектами которого являются в основном новые сотрудники. Вместе с тем, следует обратить внимание на то, что в научной теории и на производственной практике выделяются два вида адаптации сотрудников:

– первичная, т.е. процесс приспособления вновь принятых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, зачастую выпускников образовательных учреждений различного уровня;

– вторичная, т.е. процесс приспособления сотрудников, уже обладающих опытом профессиональной деятельности, меняющих свой профессиональный статус, расширяющих свои трудовые функции [63, с.265].

Таким образом, в нашем исследовании мы будем понимать адаптацию персонала, как непрерывный процесс. Процесс, который, по сути, никогда не бывает законченным, при условии мотивированности сотрудников к карьерному и профессиональному росту. А, следовательно, управляя процессом адаптации персонала на предприятии необходимо уделять внимание как первичной, так и вторичной адаптации, рассматривать адаптацию как непрерывный процесс.

Кроме того, процесс адаптации весьма субъективен. Так, два разных сотрудника в одной и той же ситуации могут проживать процесс профессионально-статусных изменений по-разному. В этой связи приведем пример еще одной классификации процесса адаптации персонала, приведенной Е.Н. Кобцевой. По мнению автора, адаптация делится на – активную адаптацию – в случае, когда работник стремится воздействовать на профессиональную среду с тем, чтобы изменить ее; и – пассивную – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

В дополнение к вышеизложенному, отметим, что адаптация может разделяться на психофизиологическую, которая предполагает приспособление человека к новым психологическим и физическим нагрузкам, что особенно актуально на производственных предприятиях; профессиональную, которая подразумевает полное и успешное овладение профессией, привыкание к характеру и содержанию трудовых функций; социально-психологическую, предполагающую приспособление сотрудника к нормам, традициям коллектива и другим сотрудникам [35].

Важным также считаем отметить, адаптация в вышеобозначенном материале рассматривалась как процесс, но, вместе с тем, ее можно рассматривать и как результат, который может быть оценен по определенным критериям (их мы рассмотрим во второй главе данного исследования) [13, с. 178].

Изучив понятие и разновидности адаптации в рамках предприятия, мы считаем целесообразным обратиться к рассмотрению понятия «персонал».

Само слово персонал имеет романские корни и происходит от латинского «personalis» – личный. Анализируя данный термин на уровне словарей, видим, что под персоналом предприятия в большой российской экономической энциклопедии понимается «сотрудники предприятия, его системообразующий ресурс, определяющий конкурентное преимущество предприятия перед другими игроками рынка» [6]. Оксфордский толковый словарь по психологии рассматривает персонал как служащих в организации с определенными человеческими аспектами [57]. В то же время, в большом юридическом словаре под персоналом понимается коллектив работников или совокупность физических лиц, которые осуществляют свои профессиональные обязанности на основе трудового договора [16, с. 501].

Отметим, что в Трудовом кодексе Российской Федерации (ст. 56), под трудовым договором понимается «определенное соглашение между работодателем и работающим у него работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить необходимые условия трудовой деятельности, которые соответствуют трудовым законодательством и другими нормативно-правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, дополнительными соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную данным соглашением свою профессиональную трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя организации или индивидуального предпринимателя» [71, с.170].

Ученые также рассматривают понятие «персонал предприятия / организации/ фирмы» под разными углами зрения. Например,

Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский и Е.Б. Стародубцева характеризуют персонал как личный состав определенного учреждения, предприятия, фирмы, организации или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой трудовой функции (обслуживающий персонал, служащие) [56, с. 411]. Как утверждают А.В. Дайнека и Б.М. Жуков, персонал – это «индивидуальный состав учреждений, включающий всех наемных работников, а также работающих в ней собственников и совладельцев фирмы» [14, с. 303].

Нам близка позиция С.Г. Тяглова, Н.Г. Кузнецова и М.А. Карасева, которые считают, что термин «персонал» следует понимать, как «группу личностного состава предприятия, характеризующуюся определенными профессиональными навыками и классифицируемую по численности и структуре [23, с.11]:

Проанализировав научную литературу в области управления кадрами, мы пришли к следующим выводам:

– синонимами термина «персонал» могут быть такие термины как «сотрудники», «работники», «служащие», «кадры», «личный состав»;

– в категорию «персонал» входят только те сотрудники предприятия, трудовые отношения с которыми закреплены трудовым договором;

– персонал предприятия – это весь его личностный состав, а значит для эффективного управления персоналом требуется его классификация и структуризация.

В след за М.А. Карасевым отметим, что основными характеристиками персонала организации является количественные (численность) и качественные (структура) показатели. Анализ этих показателей позволяет выстроить и совершенствовать систему управления кадрами. В этой связи обратимся к описанию данных характеристик [23, с.14].

Проблема структуризации и классификации сотрудников

организации широко изучена в научной литературе. Структура персонала определяет группы сотрудников, которые формируются в организации для решения задач и достижения стратегических целей предприятия. Структура персонала всегда отражает его состав и качественные характеристики. А также взаимосвязи между группами сотрудников предприятия.

Учеными и управленцами-практиками выделяются десятки признаков, по которым можно классифицировать персонал, а, следовательно, и десятки классификаций. В данном параграфе приведем те из них, которые позволят нам раскрыть тему нашего исследования.

С этой точки зрения интересна позиция Х.З. Ксенофонтовой. Автор утверждает, что структурирование персонала может осуществляться по следующим признакам [30, с. 88].

- по участию в трудовом или управленческом процессе;
- по профессиональной структуре;
- по квалификационной структуре;
- по социальным характеристикам;
- по стажу;
- по уровню образования и профессиональной переподготовки.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, персонал подразделяется на следующие категории:

- руководители трех уровней (высший, средний, низовой), осуществляющие функции общего управления;
- Специалисты – сотрудники, которые экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, технологи юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры и т.п.;
- другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, а также хозяйственное обслуживание;

– рабочие (основные и вспомогательные), которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера.

– работники социальной инфраструктуры, работники, занятые неосновной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации).

А.В. Дейнека и Б.М. Жуков отмечают, что в промышленности руководители, специалисты, другие служащие), а также рабочие образуют промышленно-производственный персонал предприятия, а работники социальной инфраструктуры – непромышленный персонал [14, с. 308].

По профессиональной структуре персонал организации делится на представителей различных профессий или специальностей, исходя из их профессиональных компетенций, подтвержденных соответствующим документами об образовании.

По квалификационной структуре персонал подразделяют по уровням квалификации (классы, категории, разряды). При структурировании персонала на предприятии, делении его на категории следует руководствоваться нормативными документами, основополагающим из которых является Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанным Институтом труда и утвержденный [54].

К социальным характеристикам структурирования персонала можно отнести пол, национальность, семейное положение и прочее.

По стажу персонал структурируют двумя способами: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16 – 20, 21 – 25, 26 – 30, 31 – 40, 41 – 55, 55 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива и обычно делит сотрудников на группы со стажем до 1 года, от 1 года до 3 лет, 3 – 5 лет, 5 – 10 лет, 10 – 20 лет, более 20 лет.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение сотрудников, имеющих высшее образование, и том числе по уровню подготовки — бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное, а также сотрудников с учеными степенями кандидата и доктора наук.

Рассмотрев качественную характеристику персонала – структуру – обратимся к количественной.

К количественным характеристикам относят показатели списочной и явочной численности, среднесписочной численности, фактической численности [10, с. 315].

Списочная численность определяется на определенную дату по списку, с учетом принятых и уволенных на эту дату работников.

Явочная численность – это количество работников, явившихся на работу на определенную дату. Этот показатель используется при определении потерь времени, невыходов на работу.

Среднесписочная численность работников определяется суммированием численности работников списочного состава на каждый календарный день месяца и деления этой суммы на количество календарных дней месяца.

Фактическая численность – количество людей, реально работающих в компании на какую-либо конкретную дату.

На основании проведенного анализа вопроса сущности и содержания понятия «адаптация персонала» в научной теории и практике можно сделать следующие выводы:

В контексте данного исследования под адаптацией мы понимаем взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Адаптация персонала может быть первичной и вторичной, в

следствии чего в нашей работе мы будем понимать адаптацию персонала, как непрерывный процесс, таким образом, адаптация может осуществляться не только молодых сотрудников, но и в отношении работников других возрастных и статусных категорий. Кроме того, адаптация процесс индивидуальный, а, следовательно, требует личностно-ориентированного подхода.

Синонимами термина «персонал» могут быть такие термины как «сотрудники», «работники», «служащие», «кадры», «личный состав».

Под персоналом организации мы понимаем группу личностного состава предприятия, характеризующуюся определенными профессиональными навыками и классифицируемую по численности и структуре.

1.2 Понятие и особенности корпоративного обучения

Изучив сущность понятия «адаптация персонала», в данном параграфе обратимся к изучению понятия и особенностей корпоративного обучения, как средства адаптации персонала.

В последнее десятилетие проблема корпоративного обучения приобретает особую актуальность, что обусловлено высокой текучестью кадров с одной стороны и нехваткой обученных специалистов с другой. В этой связи, интересными становятся социологические исследования зарубежных и отечественных рекрутинговых компаний Hays и Head Hunters, которые подтверждают высокую значимость корпоративного обучения на предприятиях, а также недостаточную его реализованность. Так, в 2020 году на портале поиска работы HH.ru был проведен опрос 5799 соискателей, в результате которого выяснилось, что только 56 % компаний, из тех, где работают опрошенные, предоставляют сотрудникам возможности корпоративного обучения. При этом, 73% респондентов утверждают, что корпоративное обучение должно являться обязательным

звеном в каждой компании, а 18%, называет его значительным преимуществом для выбора в пользу той или иной компании [56].

Следует сказать, что идеи корпоративного обучения не новы и прошли в своем развитии весьма значительный путь. Дадим краткую историческую справку развития идеи корпоративного обучения.

Корпоративное обучение, как явление, зародилось в Европе в XVII веке и изначально существовало в виде корпоративных сообществ в католических общинах. В XIX и начале XX века, идея корпоративного обучения, определяемая индустриальной революцией, активно эволюционирует: появляются первые системы профессиональной подготовки, основанные на погружении в практику. В это время в США появляются первые бизнес-школы, а также организации, специализацией которых становится обучение узких специалистов. Еще одним важным событием с точки зрения развития теории корпоративного обучения становится появление концепции обучения взрослых, разработанная американским педагогом Малколмом Ноулзом [37]. Несколько десятилетиями позже, в конце XX века, идея корпоративного обучения масштабируется до корпоративных университетов, которые, будучи интегрированными в структуру предприятий и организаций, решают стратегические задачи их развития. В настоящее время идея корпоративного обучения находит свое развитие в концепции обучающихся организаций (Т. Бойдел, Н. Диксон, П. Сендж и П. Сенге) [64], а также активно развивается в связи с внедрением информационных технологий в образование и его цифровизацией.

Так, корпоративное обучение, как явление, прошло значительную трансформацию, и на настоящем этапе среди основных его задач следует рассматривать:

– повышение квалификации сотрудников, а, следовательно, повышение эффективности труда персонала организации.

Совершенствование навыков, углубление знаний, возможность развивать лидерские и управленческие качества;

- повышение мотивации сотрудников, а также лояльность. Как результат снижение текучести кадров. Возможность вовлекать и заинтересовывать сотрудников в стратегических целях развития компании;

- повышение корпоративного духа в коллективе. Совместная деятельность, помимо профессиональной помогает сотрудникам налаживать межличностные и межгрупповые связи;

- адаптация сотрудников и обеспечение кадрового резерва.

В этой связи, Л.В. Карташова утверждает, что «потребность организации в обучении может возникнуть в связи с тем, что необходимо:

- обучение новых работников;
- гибкое реагирование к изменениям производства;
- повышение производительности труда и качества продукции;
- улучшение качества принимаемых решений;
- повышение удовлетворенности работников;
- снижение текучести кадров» [25, с. 178].

Подводя итоги, заключаем, что корпоративное обучение является неотъемлемым компонентом системы управления персоналом в современной организации, а качественно организованное корпоративное обучение становится залогом ее стратегического развития.

Обратимся к анализу термина «корпоративное обучение». В современной научной литературе синонимом термина «корпоративное обучение» является термин «обучение персонала». В нашем исследовании мы будем придерживаться мнения об идентичности данных терминов. Анализируемая нами проблематика широко отражается в работах таких ученых, как А.С. Арутюнян [47], В.Р. Веснина [8, 9] А.П. Егошин [18], Л.В. Карташов [25], М.В. Кларин [26], А.Л. Меньшиков [42], А.В. Маркеева [38], С.В. Шекшня [79] и др.

Содержательным ядром обоих терминов является «обучение», под

которым понимается: 1) специально организованный, управляемый процесс взаимодействия учителей и учеников, направленный на усвоение знаний, умений и навыков, формирование мировоззрения, развитие умственных сил и потенциальных возможностей обучаемых, выработку и закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями; 2) пробуждение и удовлетворение познавательной активности человека путем его приобщения к общим и профессиональным знаниям, способам их получения, сохранения и применения в личной практике; 3) целенаправленное влияние на развитие информационно-операционной сферы человека; 4) двусторонний процесс, осуществляемый учителем (преподавание) и учащимся (учение) [5].

Анализ научной литературы по исследуемой проблеме позволил нам выявить многообразие подходов к определению термина «корпоративное обучение». Каждый ученый выделяет те или иные черты данного явления, что позволяет нам увидеть полную картину. Так, А.П. Егшин, К.В. Коптева, О.А. Бакшеева считают, что под обучением персонала следует понимать процесс обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню развития науки, техники и производства [28]. А.Я. Кибанов, анализируя сущность корпоративного обучения, акцентирует его структурные компоненты – переподготовку и повышение квалификации кадров и рассматривает обучение персонала как целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [27, с. 3]. В.Р. Веснин помимо профессиональной переподготовки и повышения квалификации сотрудников усматривает в корпоративном обучении такую составляющую, как мотивацию творчества [9, с. 97]. В свою очередь, изучая проблему корпоративного обучения сотрудников предприятий Л.И. Саава, О.В. Ибрагимова дают гораздо более широкое определение

исследуемому нами явлению, понимая его как «специально организованный, управляемый процесс взаимосвязанной деятельности преподавателя и сотрудников компании, направленный на усвоение ими новых знаний, умений и навыков, формирование мировоззрения, развитие умственных сил и потенциальных возможностей с целью повышения эффективности работы каждого его члена в отдельности и всей компании в целом» [59].

Обобщая вышеизложенное, приходим к мнению, что корпоративное обучение – это специально организованный, целенаправленный, управляемый процесс овладения сотрудниками предприятия профессионально-значимыми знаниями, умениями, навыками и способами деятельности под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

В научной литературе корпоративное обучение разделяют на виды. Выделяют внутреннее (внутрифирменное – в понимании А. Чандлера [84, с. 63] и внешнее обучение. Внутренне обучение представляет собой спектр образовательных и консультационных услуг, предоставляемых сотрудникам организации непосредственно внутри компании. В этом случае внутри предприятия создается учебный отдел или центр, который осуществляет весь спектр работ по обучению и развитию персонала. Под внешним обучением следует понимать образовательные услуги, предоставляемые автономными образовательными организациями, центрами, «предлагающими как свои оригинальные, созданные независимо от компании, учебные программы с соответствующими формами и методами обучения, так и программы, разработанные по заказу компании и содержащие согласованные с ней технологии обучения» [4, с. 58]. Каждый из представленных видов корпоративного обучения имеет свои преимущества и недостатки. Однако, нам близка идея использования того и другого вида обучения в пропорции 70/30, где 70% приходится на обучение внутри предприятия, а 30% – на внешнее. Данная

позиция соответствует теории обучающихся организаций (Learning company), разработанной в конце XX века американскими учеными Т. Питерсом и Р. Уотерманом и широко реализуемой в настоящее время как в России, так и за рубежом. Основополагающими принципами данной теории являются обучение действием, создание общего видения внутри компании, управление проектами [62, с. 204], которые соотносятся с предметом, объектом и целью нашего исследования.

Внутреннее и внешнее обучение могут проходить в традиционном (очном, офф-лайн), дистанционном (онлайн) и смешанном форматах. Следует отметить, что несмотря на то, что в 2020 году дистанционный формат в виду объективных обстоятельств получил широкое распространение по результатам опроса пользователей портала HeadHunter.ru 78% респондентов в рамках корпоративного обучения предпочитают традиционный формат с небольшими элементами дистанционных занятий.

Методы корпоративного обучения можно классифицировать на методы корпоративного обучения с отрывом от производства (вне рабочего места) и без отрыва от производства (на рабочем месте).

Обучение вне рабочего места обычно представлено лекциями, семинарами, стажировками, конференциями, тренингами, ролевыми играми, методом кейсов. Данные методы могут быть представлены как в традиционном, оффлайн формате, так и в онлайн формате в виде вебинаров, видео-уроков, онлайн курсов. В зависимости от тематики обучение может быть организовано в больших и малых группах, при освоении какого-то узконаправленного профессионального навыка может быть индивидуальным.

Обучение на рабочем месте, в свою очередь, предполагает ученичество, делегирование полномочий, ротацию, копирование, наставничество и др. (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Методы корпоративного обучения

Опишем некоторые из вышеназванных методов, применяемые вне рабочего места с точки зрения их достоинств и недостатков.

Лекция – самый старый и простой в организации метод обучения. Несомненными плюсами лекции является большой охват слушателей, а значит возможность быстро обучать большие группы сотрудников. Также его высокая методическая разработанность. Однако, среди минусов можно назвать субъект-объектный подход, когда слушатели играют пассивную роль в обучении, а, следовательно, их низкая активность и вовлеченность.

Семинар представляет собой практическое занятие, в процессе которого сотрудники выступают с докладами, делают презентации, ведут дискуссии. Помимо освоения новых профессиональных знаний, семинары дают возможность развить коммуникативные навыки. Вместе с тем, к данным занятиям необходимо заранее готовиться, что отнимает у сотрудников много времени и не всегда представляется возможным.

Одной из разновидностей семинара является тренинг (мастер-класс), который предполагает высокую концентрацию практических заданий и, как следствие, большую активность и вовлечённость слушателей. Преимуществами тренингов является прикладной характер,

интерактивность взаимодействия участников и повышение мотивации сотрудников. Однако минусами может являться сложность подбора тренеров, а также разовый характер.

Деловая игра входит в категорию тренингов. Суть деловой игры заключается в имитации рабочих процессов, реальных профессиональных ситуации, что завершается подведением итогов. Деловая игра является очень эффективным методом обучения за счет возможности воспроизведения рабочих процессов и выполнения их по новым схемам. Однако значительным минусом является то, что данный метод подходит не для всех специальностей, поскольку некоторые процессы невозможно воспроизвести в формате деловой игры.

К онлайн методам корпоративного обучения относят вебинары. Вебинар представляет собой видео-доклад, сопровождающей презентацией. Несомненный плюс вебинаров в том, что происходят они удаленно и в режиме реального времени. Кроме того, в процессе проведения вебинара слушатели имеют возможность взаимодействовать с преподавателем путем общения в чате или задав вопросы в живую. Значительным недостатком вебинаров может являться неудобное время (зачастую из-за разницы в часовых поясах).

Рассмотрев некоторые из методов корпоративного обучения вне рабочего места, приведем статистические данные их популярности среди сотрудников предприятий. Согласно данных портала Naus, лекции и семинары назвали эффективными только 18% сотрудников. Тренинги остаются одним из самых востребованных форматов корпоративного обучения. За последний год 60% сотрудников посещали тренинги от своего работодателя. 83% работодателей привлекают внешних тренеров. Но этот формат не столь эффективен – его пользу отметили только 24% специалистов. Обучение на деловых играх, симуляциях рабочих задач и разборе кейсов посчитали одним из самых эффективных способов обучения 43% респондента исследования Naus. Вебинары и онлайн-

конференции считают эффективными 11% специалистов и 70% работодателей [86].

Перейдем к рассмотрению методов корпоративного обучения на рабочем месте.

Первым и одним из самых широко применяемых долгие годы методом корпоративного обучения на рабочем месте является копирование. Содержательно данный метод предполагает прикрепление к опытному специалисту работника, которого нужно ввести в новую должность, приобрести новые знания и навыки. Обучение строится на личном примере, когда обучающийся сотрудник копирует действия более опытного коллеги.

Следующий метод называется делегированием, которое подразумевает передачу сотрудникам определенных задач для самостоятельного решения. При этом четко обозначаются зоны их ответственности. При этом более опытный сотрудник продолжает выполнять свой основной функционал. Такой метод способствует высвобождению свободного времени у руководителя, используемое им для решения приоритетных задач, в то время как менее значимые делегируются обучающемуся специалисту.

Введение в должность / производственный инструктаж. В рамках производственного инструктажа проводятся мероприятия, направленные на разъяснение новому сотруднику его обязанностей, знакомство с персоналом для установления контакта, а также на минимизацию стресса и сокращение срока адаптации в компании. Такая работа, как правило, проводится непосредственным руководителем обучающегося сотрудника.

Еще одним популярным методом корпоративного обучения является ротация, под которой следует понимать получение работником дополнительных профессиональных знаний и навыков, квалификации, расширение опыта путем перевода его на новую должность или специальность. Важно отметить, что перевод осуществляется на

сопоставимую по профессиональному и статусному уровню должность. Метод ротации способствует установлению новых контактов, снижает уровень стресса в результате выполнения однотипных функций в рамках одной должности, предотвращает профессиональное выгорание сотрудников.

Завершая описание методов корпоративного обучения на рабочем месте, рассмотрим метод наставничества. Это метод профессионального обучения или переобучения, который заключается в сопровождении молодого специалиста более опытным сотрудником компании для осуществления помощи в освоении азов профессии. Наставник контролирует действия обучаемого сотрудника и даёт обратную связь. Данный метод способствует созданию непрерывного процесса передачи знаний от опытных сотрудников к новым членам коллектива [19, с. 73].

Анализируя перечисленные методы корпоративного обучения отметим, что методы корпоративного обучения, применяемые вне рабочего места, мало чем отличаются от традиционных методов обучения в целом, и не имеют ярко выраженной специфики использования на предприятии. Методы корпоративного обучения, применяемые для обучения на рабочем месте наоборот менее употребимы в учебном процессе образовательных организаций и имеют ярко выраженную корпоративную специфику. В зарубежной теории и практике выделяется всего три равнопоставленные формы корпоративного обучения: аудиторные занятия, дистанционное обучение, обучение на рабочем месте [76].

Таким образом, в контексте проблематики нашего исследования, а именно: изучения процесса адаптации, а также совершенствование системы управления адаптацией персонала, актуализируется направление обучения на рабочем месте. Именно модернизация методов обучения на рабочем месте несет в себе потенциал для совершенствования системы управления кадрами в целом, и совершенствования системы управления

адаптацией персонала, в частности. Данные выводы находят подтверждение в модели корпоративного обучения «70-20-10» (Рисунок 2).

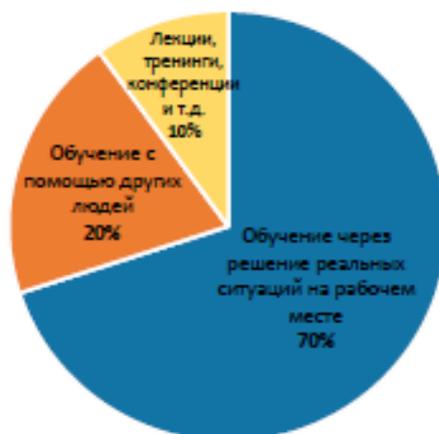


Рисунок 2 – Модель корпоративного обучения «70-20-10»

Данная модель была разработана Майклом Ломбардо и Робертом Эйнхигером. В соответствии с данной моделью, 70% профессиональных компетенций сотрудник получает через эмпирическое обучение, через решение реальных ситуаций на рабочем месте, 20% через обучение через передачу опыта от других людей – коллег-сотрудников, руководителей, и наставников, и только 10% профессиональных компетенций работник осваивает через традиционные источники [11, с. 55]. Данная пропорция не является постоянной, она может меняться исходя из особенностей конкретного предприятия. Однако, самым результативным всегда будет обучение через опыт и практику. По мнению приверженцев данной модели корпоративного обучения, именно выведение процесса обучения из аудиторных классов на непосредственное рабочее место способствует повышению эффективности обучения и развития персонала [85].

Таким образом, среди методов обучения на рабочем месте следует выделить наставничество, как перспективное направление для модернизации в целях совершенствования системы управления адаптацией персонала.

Обобщая вышеизложенное, сделаем следующий вывод, корпоративное обучение является неотъемлемой составляющей системы управления персоналом, поскольку является средством повышения эффективности труда, корпоративного духа и мотивации персонала организации, а также системообразующим элементом в процессе адаптации сотрудников.

Под корпоративным обучением в нашем исследовании будем понимать специально организованный, целенаправленный, управляемый процесс овладения сотрудниками предприятия профессионально-значимыми знаниями, умениями, навыками и способами деятельности под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

В контексте исследуемой проблемы актуальным становится внешнее корпоративное обучение на рабочем месте в смешанном формате с преобладанием традиционного оффлайн взаимодействия, при котором наставничество играет ведущую роль. Наставничество, как метод и система эффективного управления персоналом предприятия будет рассмотрено в параграфе 1.3 данного исследования.

1.3 Наставничество, как метод корпоративного обучения

Предметом нашего исследования является корпоративное обучение как средство совершенствования системы адаптации персонала. Проанализировав понятие и особенности корпоративного обучения, мы пришли к выводу о перспективности использования и модернизации метода наставничества как эффективного средства адаптации персонала. В данном параграфе рассмотрим это явление.

Наставничество, как метод обучения, достаточно новое явление в отечественной педагогике, хотя идея наставничества корнями уходит в древние времена. Наставничество всегда ассоциировалось с процессом передачи опыта от представителя старшего поколения младшему, и

наиболее глубоко укоренилось в сфере трудовой деятельности. Так, в толковом словаре русского языка С.И. Ожегова под наставничеством понимается «форма воспитания и профессиональной подготовки молодых рабочих, специалистов опытными наставниками на заводах» [69].

В отечественной науке наиболее изученным вопрос наставничества является в области педагогики и образования, где данный метод получил название педагогического наставничества. Актуальные вопросы по данной проблематике рассмотрены в работах таких ученых, как О.А. Абдуллина, Т.И. Бочкарева, И.С. Гичан, В.И. Загвязинский, С.Н. Иконникова, И.Ф. Исаев, В.А. Кан-Калик, Т.С. Комаровой, Н.В. Кузьмина, А.С. Макаренко, Е.М. Павлютенков, В.А. Сластёнин, Н.М. Таланчук, А.И. Ходаков, В.М. Шепель. В рамках нашего исследования особую значимость также имеют работы А.А. Баранова, Э.Ф. Зеера и В.А. Самойловой, которые анализируют наставничество, как механизм адаптации в процессе профессионализации личности.

Учитывая задачи нашего исследования и особенность реализации его практической части в условиях предприятия, актуальными для изучения и анализа для нас стали научные труды А.П. Беляевой, С.Г. Вершловского, С.Я. Батышева, С.Б. Ельцова, М.И. Ерецкого, К.Г. Кязимова, В.С. Леднева, Л.Н. Лесохиной, Н.Д. Машуковой, А.М. Новикова, Е.А. Рыковой, В.Г. Сухобской, Е.В. Ткаченко, Н.Е. Хохлова. А работы О.А. Лапиной и Л.А. Магальник интересны с точки зрения организации наставничества в рамках адаптации начинающего специалиста на предприятии.

Среди зарубежных ученых, занимающихся проблематикой наставничества, наше внимание привлекли работы Г. Льюис, Л. Рай, Л. Гарета, Дж.Т. Беннета, Б.Р. Регине, Дж.Л. Коттона, Я.С. Миллера [34, с. 625].

Анализ теории и практики адаптации персонала на современных предприятиях показал, что наставничество является наиболее востребованным и результативным методом корпоративного обучения и

передачи знаний и опыта молодым сотрудникам. Придя к такому выводу, мы обратились к изучению понятия, видов и моделей наставничества, описанных в научной теории и применяемых на практике в России и за рубежом.

В энциклопедии «Управление человеческими ресурсами» дается следующее определение наставничества – «форма воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающая передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей обучаемому» [79, с. 14]. А.Р. Масалимова определяет наставничество как «форму обучения на рабочем месте, направленную на формирование корпоративных и развитие профессиональных компетенций молодых работников для преодоления информационных и ценностных барьеров в профессиональной деятельности и их социально-профессиональной адаптации, а также раскрытие потенциала молодых кадров с целью определения и сопровождения траекторий их индивидуального профессионального развития» [40, с. 83]. А.Н. Субочева дает более широкое определение изучаемого нами термина «процесс целенаправленного формирования личности, ее интеллекта, физических сил, духовности, подготовки ее к жизни в целом, к активному участию в трудовой деятельности» [68, с. 25].

Изучая сущность термина наставничества, приходим к выводу о том, что целью наставничества выступает профессиональное формирование личности, ее адаптация к условиям труда, объектом наставничества будет всегда являться процесс передачи профессиональных и иных знаний и опыта, а субъектами наставничества являются наставники – опытные члены трудового коллектива, руководители, и наставляемые / обучаемые – молодые сотрудники организации.

Таким образом, мы видим, что понятие наставничества тесно связано с вопросом адаптации сотрудников, где адаптация, в свою очередь, связана с введением в профессию молодых специалистов. Однако, ранее, анализируя

научную теорию и накопленную практику по вопросу адаптации персонала, мы пришли к выводу о том, что процесс адаптации персонала в современной действительности следует считать непрерывным, следовательно, субъектами адаптации являются не только молодые сотрудники, но и сотрудники других возрастных и статусных категории. Следовательно, наставничество нужно понимать шире, нежели метод корпоративного обучения, способствующий профессиональному формированию личности только молодого сотрудника.

Актуальным в этой связи, для нас становится подход к определению наставничества, который мы находим в Методических материалах «Наставничество как процесс целенаправленной профессионализации личности», где наставничество понимается, как «плановая работа по передаче навыков от опытного сотрудника к менее опытному в каком-либо вопросе» [44]. Изучая мнения зарубежных ученых по вопросу сущности наставничества, мы также находим подтверждение нашей идее о том, что наставничество не сводится лишь к вопросу адаптации молодых специалистов. Так, по мнению Д. Клаттербака и Д. Меггинсона наставничество – это «независимая помощь, оказываемая одним человеком другому в развитии, знаниях, работе, мышлении на протяжении жизни» [17, с. 8]. Нам близка позиция К.Ю. Яшкиной, которая понимает наставничество как «часть системы корпоративного обучения и культуры всех инновационных компаний, это процесс передачи «корпоративной культуры, профессиональных знаний и опыта от наставника к наставляемому с целью развития подопечного» [82, с. 11]. Анализ научной литературы также показал, что наряду с термином «наставничество» в научный дискурс входят такие латинизмы, как «коучинг» и «тьюторинг». Чаще всего же термин «наставничество» употребляется наряду с понятием «менторинг». А наставник в этой связи может называться тьютором, коучем, или ментором, в то время, как наставляемый может называться учеником, либо подопечным.

На наш взгляд термины «тьютор», «коуч», «ментор» и «наставник» не являются равновесными по своему содержанию. Так, термин «тьютор» происходит от английского, он зародился в XII веке в первых британских университетах и понимается, используется в современном образовании, обозначая «специалиста, курирующего движение студента по образовательной траектории» [3, с. 180]. Коуч от английского «coach» тренер, в свою очередь, является специалистом индивидуального сопровождения человека, сотрудника, в процессе которого он оказывает содействие в социальном, личностном и творческом развитии подопечного [46]. Наиболее близкий по значению к термину «наставник» является термин «ментор», который широко используется в англоязычной литературе. По мнению Е.В. Игнатъевой, проводившей сравнительный анализ понятийного поля менторинга и наставничества, термин «ментор» является практически полным синонимом термина «наставник», с той лишь разницей, что менторство предполагает наличие разницы в возрасте между наставником и наставляемым, то есть ментор представляет собой мудрую, наученную опытом фигуру [21]. Таким образом, в нашем исследовании возьмем за основу термин «наставник», под которым будем понимать «сотрудника, обладающего знаниями и опытом, готового делиться ими с менее опытными работниками в обстановке взаимного доверия, помогая наставляемым реализовывать свой профессиональный и личностный потенциал на рабочем месте» [45].

В противовес термину «наставник», считаем термины «наставляемый», «ученик» и «подопечный» полностью синонимичными. И в данном исследовании под термином «наставляемый» понимаем «сотрудник, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции на рабочем месте» [45].

Рассмотрев сущность и содержание понятий «наставничество», «наставник», «наставляемый», обратимся к описанию видов и моделей наставничества.

Ученые выделяют следующие виды наставничества:

1. Персональное – наиболее распространенный случай, когда за одним наставником закрепляется один наставляемый.

2. Групповое – в случае закрепления за одним наставником нескольких подопечных.

3. Коллективное – достаточно редкий случай наставничества, когда к одному наставляемому прикрепляется несколько наставников [70, с. 43].

Большую актуальность в вопросе изучения видов и моделей наставничества имеет исследование И.А. Эсауловой, в котором автор подробно описывает такие актуальные модели наставничества, как традиционная, ситуационная, партнерская, групповая, скоростная саморегулируемая, реверсивная модели и модель флэш-наставничества [80]. К данным моделям можно добавить командное наставничество (А.Р. Масалимова) [39, с. 120] и виртуальное (В.В. Бондалетов) [7]. Представим модели наставничества в виде ментальной карты (Рисунок 3).

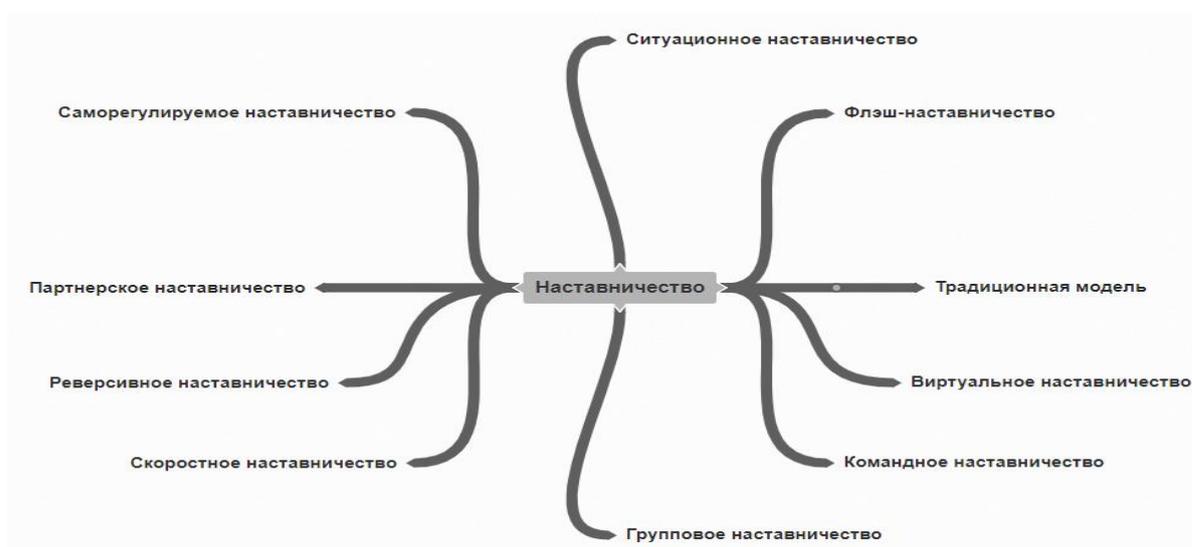


Рисунок 3 – Модели наставничества

Рассмотрим подробно данные модели. Традиционная модель является базовой, существует в таком формате сотни лет со времен

средневековья. В научной литературе данная модель наставничества описывается как «наставничество один на один», синонимичным термином является «ученичество», а в иностранной литературе фигурирует термин «Face to Face Mentoring». Научно-обоснованная идея наставничества появилась в педагогической теории именно в данной модели (1860 г.) и была реализована группой инженеров под руководством Д.К. Советкина в Московском техническом училище, а затем демонстрировалась как передовая система обучения на международных выставках (Вена 1873, Филадельфия 1876). После этого данная модель наставничества начали применять на производственных предприятиях с целью «передачи передовых методов труда» новичкам [77, с. 7]. Суть традиционной модели заключается в том, что за наставником на определенный срок закрепляется ученик, которому наставник должен передать определенные знания и профессиональный опыт. Взаимодействие наставника и наставляемого в контексте данной модели осуществляется на основе индивидуального плана или программы и имеет оговоренные конечные сроки.

Следующей моделью наставничества является ситуационное. В случае ситуационного наставничества наставник оказывает профессиональную поддержку ученику по мере поступления таких профессиональных задач, с которыми он не может справиться самостоятельно. Такое наставничество в научно-методической литературе еще получило название «наставничество по запросу», а в зарубежных источниках оно называется «Situational Mentoring». Ситуационная модель наставничества не нуждается в формализации, и наставничество бывает организовано в форме устных указаний, а целью является оперативное реагирование на ту или иную ситуацию на рабочем месте.

Партнерское наставничество по своей сути является разновидностью традиционной модели или модели «Face to Face». Отличие партнерского наставничества от традиционного заключается в том, что наставник имеет лишь незначительно больший опыт, чем ученик, а также они могут иметь

одинаковый ранг / категорию. Является одной из самых демократичных моделей, впервые появилась в западных компаниях, откуда и произошел термин «Peer Mentoring» или «Buddying».

Данная модель подходит для адаптации молодых сотрудников только что принятых на работу или для взаимодействия сотрудников, занимающих одинаковые позиции, например, если сотрудник был переведен из другого подразделения или филиала компании. В том и в другом случае контроль за прохождением наставничества должен осуществлять более опытный специалист. Изучая опыт применения данной модели наставничества в западных компаниях, Н.В. Ахтямова отмечает, что «партнерское наставничество весьма неформально и может быть использовано как средство командообразования» [3, с. 181].

Групповое наставничество (Group Mentoring) применяется в случае, когда нужно обучить одинаковым навыкам определенную группу людей, вновь принятых на работу. Данный вид наставничества чаще всего организуется в форме инструктажа, семинаров, и экспресс-совещаний. Для организации эффективной работы по данной модели наставничества следует разработать программу наставничества, а также индивидуальный план. В 70-е годы XX века в СССР данная модель наставничества широко применялась для социализации новичков и их введения в культуру предприятия [60, с. 8]. В настоящее время групповая модель наставничества дает положительные результаты для групп сотрудников, выполняющих однотипные, шаблонные процедуры.

Саморегулируемое наставничество объединяет в себе традиционную и групповую модели, так как потенциальный наставник самостоятельно определяет, скольких учеников он готов курировать, в каком формате с ними работать и по каким вопросам делиться опытом. В зарубежной литературе данная модель наставничества называется Self-Directed Mentoring. В этом случае наставники должны обладать высоким уровнем заинтересованности в своей работе.

Скоростное наставничество (Speed Mentoring), чаще всего такая модель наставничества применяется при передаче дел увольняющимся сотрудником его приемнику. Такое наставничество бывает организовано в формате однократной встречи, в ходе которой наставник знакомит нового сотрудника со всей информацией, которая может потребоваться в дальнейшей работе, затем наставляемый переадресуется к другим сотрудникам по различным узкоспециальным вопросам. Кроме того, подробные инструкции по отдельным направлениям могут быть переданы через электронную почту или другие средства корпоративного взаимодействия. Изучая возможности данной модели наставничества, мы отметили мнение Л.В. Невской о возможности использования данной модели для «однократных встреч сотрудников с наставником более высокого уровня с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами» [50, с. 78].

Изначально само название модели – реверсивное наставничество (Reverse Mentoring) – говорило само за себя – наставничество наоборот, когда работник младшего возраста становится наставником более опытного работника. Наставник в данной модели является более компетентным в какой-то инновационной области. Данная область знаний и опыта может не являться профильной деятельностью компании. Но в последние несколько лет эта модель расширила область своего применения и также реализуется при необходимости оперативно обучить весь коллектив какому-то инновационному навыку, коим владеет один из сотрудников. Наиболее распространенным примером может стать овладение каким-либо программным обеспечением в целях оптимизации рутинной работы на предприятии.

Командное наставничество (Team Mentoring), в отличие от всех предыдущих моделей, предполагает работу группы, команды наставников из 2-х и более человек. Данная модель наставничества применяется для оперативной подготовки руководителей высокого ранга.

В случае использования данной модели каждый наставник из команды работает с наставляемым по своему направлению, передавая в кратчайшие сроки всю необходимую информацию и опыт.

Флэш-наставничество (Flash Mentoring) – одна из самых новых моделей наставничества, которой едва исполнилось десять лет. Данная модель наставничества впервые описана в обзоре федерального агентства по управлению персоналом США [83]. Данная модель является самой гибкой и демократичной. Ее суть заключается в том, что для определения наставников и наставляемых организуются пятиминутные собеседования, на которых каждый потенциальный наставник и каждый потенциальный наставляемый могут пообщаться друг с другом. По результатам таких встреч, производится взаимный выбор, при котором есть вероятность того, что пары наставник-наставляемый совпадут. Критериев по подбору наставников и наставляемых при этом нет. Для реализации такой модели организация должна иметь значительный банк высокомотивированных наставников.

Следует также сказать, что флэш-наставничество представляет собой совокупность моделей, потому что дальнейшее взаимодействие может ограничиться одноразовой встречей, реверсивным наставничеством или же развиваться в рамках традиционной модели.

В некоторых источниках выделяется еще одна модель наставничества – виртуальное наставничество (Virtual Mentoring). Однако мы придерживаемся мнения о том, что это скорее формат наставничества по любой из вышеназванных моделей, суть которого заключается в том, что советы и рекомендации, наставляемым передаются наставником в режиме онлайн.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что вслед за К.Ю. Яшкиной под наставничеством понимается часть системы корпоративного обучения и культуры всех инновационных компаний, это процесс передачи «корпоративной культуры, профессиональных знаний и

опыта от наставника к наставляемому с целью развития подопечного [82, с. 10].

Процесс адаптации персонала в современной действительности следует считать непрерывным, следовательно, понятие наставничества может быть расширено в рамках его субъектов (наставляемых), которыми могут быть не только молодые сотрудники, но и сотрудники других возрастных и статусных категории.

Целью наставничества выступает профессиональное формирование личности, ее адаптация к условиям труда, объектом наставничества является процесс передачи профессиональных и иных знаний и опыта, а субъектами наставничества являются наставники – опытные члены трудового коллектива, руководители, и наставляемые / обучаемые – менее опытные сотрудники организации. Наставничество является наиболее эффективным методом средством передачи профессионального опыта от более сведущего работника подопечному, а, следовательно, является ключевым методом адаптации персонала на предприятии.

Наставник – это сотрудник, обладающий знаниями и опытом, готовый делиться ими с менее опытными работниками в обстановке взаимного доверия, помогая наставляемым реализовывать свой профессиональный и личностный потенциал на рабочем месте.

Наставляемый – сотрудник, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции на рабочем месте.

Наиболее актуальными моделями наставничества на современном предприятии являются традиционное, саморегулируемое, реверсивное и флэш-наставничество.

1.4 Программа совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения

В первом параграфе данной диссертации мы подробно рассмотрели сущность понятия «адаптация персонала», под которым вслед за А.Я. Кибановым мы понимаем «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда» [27, с. 14].

Кроме того, за основу в нашей работе мы принимаем положения о непрерывности и индивидуальном подходе к адаптации сотрудников предприятия. Опираясь на данные положения, рассмотрим вопрос организации системы управления адаптацией персонала и путей ее совершенствования.

В настоящее время проблеме управления адаптацией персонала уделяется большое внимание в научных публикациях таких отечественных исследователей как Н.И. Архипова, Т.Ю. Базаров, Е.В. Маслов, Б.Л. Еремин, А.В. Игнатъев, С. Иванова, А.Я. Кибанов, Е.Ф. Коханов, Ю.В. Кузнецов, А.В. Лобза, Е. Маслов, Ю.Г. Одегов, В.И. Подлесочный, С.И. Самигин, Л.Д. Столяренко, А. Сульдин, а также зарубежных – М.Х. Мескона, М. Армстронга, А. Фаулера, Ф. Хедоури и других. Изучив ряд исследований в данной области, мы пришли к выводу, что в общем смысле под системой управления адаптацией персонала принято считать «комплекс необходимых действий, позволяющий решить ряд проблем, возникающих у нового сотрудника при вхождении в должность» [38].

Однако, в нашем исследовании мы понимаем адаптацию работника как непрерывный процесс, который необходимо организовывать и сопровождать не только при первичном трудоустройстве в организацию, но и при кадровых повышениях сотрудника, расширении его трудовых функции и иных изменениях в его профессиональном статусе.

Следовательно, будем считать, что **система управления адаптацией персонала** предполагает комплекс необходимых и достаточных мер на предприятии, позволяющий обеспечить эффективную вработываемость сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда. Таким образом, адаптационные процессы на предприятии должны быть направлены на поддержку и организацию адаптации персонала не только новых сотрудников, но и сотрудников, меняющих свой профессиональный статус в период работы на предприятии, а также студентов, проходящих практику на предприятии.

В этой связи значительную актуальность приобретают принципы управления процессом адаптации, рассмотренные Ю.С. Тюлькиной.

Так, первым и наиболее важным принципом управления процессом адаптации персонала автор называет принцип непрерывности и отмечает, что «работник должен постоянно, а не время от времени адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности организации, чтобы удовлетворять новым требованиям должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами» [73, с. 120].

Следующими значимыми принципами эффективности процесса адаптации по мнению ученого являются принципы прогрессивности и перспективности. Суть данных принципов заключается в совершенствовании системы управления адаптацией персонала с учетом, во-первых, перспектив развития организации, во-вторых, развивающихся в мире методик и современных методов, приемов и подходов в данной области.

Кроме того, выделяется принцип оперативности, который подразумевает своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию существующей в организации системы управления адаптацией персонала и проведение мероприятий, устраняющих выявленные недостатки системы.

Важным также является принцип целостности и согласованности системы управления адаптацией персонала, который постулирует необходимость взаимодействия различных структурных подразделений и уровней иерархии предприятия, координации их деятельности, а также соответствие системы управления адаптацией целям и стратегии организации.

Заключительным принципом эффективно функционирующей системы управления адаптацией персонала является принцип гибкости. Характеризуя данный принцип, Ю.С. Тюлькина отмечает, что «должна существовать возможность внесения корректив в систему адаптации в зависимости от условий деятельности организации, а также от адаптируемых работников» [73, с. 120].

Анализируя вышеназванные принципы, мы приходим к выводу, что для организации эффективного процесса адаптации сотрудников на предприятии важно не только наличие системы управления адаптацией персонала, но и ее своевременное совершенствование.

Описывая процессы совершенствования системы адаптации персонала на предприятии Е. Малинина отмечает, что для совершенствования процесса управления адаптацией сотрудников в организации необходимо следовать комплексному подходу, учитывая основополагающие факторы, влияющие на систему. Инструментом комплексного подхода автор называет программу совершенствования системы управления адаптацией персонала, разработанную и внедренную с учетом [36, с. 46]:

1. Изменений в законодательстве в совершенствуемой области;
2. Потребностей и перспектив развития предприятия;
3. Достижений науки и практики в области адаптации персонала [46].

Н.К. Маусов выделяет следующие основные требования к содержанию типовой программы в области управления персоналом:

1. Цель и задачи программы.

2. Основные направления и мероприятия реализации программы.
3. Планируемые (ожидаемые) результаты реализации.
4. Сроки реализации программы.
5. Должностные лица (структурные подразделения) предприятия, привлекаемые к реализации программы, а также руководство реализацией программы.
6. Порядок осуществления контроля и подведения итогов реализации программы [42, с. 29].

Учитывая цель, объект, предмет нашего исследования, опираясь на изученную научно-методическую литературу, мы разработали программу совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии. Представим данную программу.

Программа совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии

Краткая справка о программе. Программа состоит из аналитического, практического и контрольно-результативного блоков, ее особенностью является опора на наставничество, как основополагающего метода корпоративного обучения, а также направленность на организацию адаптации персонала не только новых сотрудников, но и сотрудников, меняющих свой профессиональный статус в период работы на предприятии, а также студентов, проходящих практику на предприятии.

Цель программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии – разработка и внедрение в систему управления адаптацией персонала комплекса мер в области наставничества, позволяющих данной системе, сохраняя свою целостность, повысить эффективность, минимизируя сроки адаптационных процессов и текучесть кадров на предприятии.

Задачи программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии:

– проанализировать существующее законодательство в сфере управления персоналом с целью выявления последних изменений и внести изменения в локальные административные акты, регулирующие вопросы управления персоналом на предприятии;

– проанализировать существующую систему управления адаптацией персонала на предприятии, выявить слабые стороны и недостатки, а также потребности предприятия в области адаптации персонала и его перспективные направления развития;

– разработать и внедрить комплекс мер по совершенствованию системы управления адаптацией персонала на предприятии на основе наставничества, позволяющих расширить адаптационные процессы, распространив их не только на новых сотрудников, но и на сотрудников, меняющих свой профессиональный статус в период работы на предприятии, а также на студентов, проходящих практику на предприятии.

– проанализировать результаты проделанной работы по внедрению комплекса мер, направленных на совершенствование системы.

Сроки реализации программы – 9 – 12 месяцев.

Должностные лица (структурные подразделения) предприятия, привлекаемые к реализации программы, а также руководство реализацией программы. Руководство реализацией программы может быть осуществлено, в зависимости от величины предприятия учебным центром или учебным отделом, кадровой службой или отделом кадров.

К реализации программы следует привлекать службы найма на предприятии или отдельных специалистов по найму, руководителей структурных подразделений предприятия.

Планируемые (ожидаемые) результаты реализации.

Планируемыми результатами реализации программы совершенствования системы управления адаптации персонала средствами корпоративного обучения на предприятии являются:

1. На уровне работника:
 - удовлетворенность работника новым статусом и новыми возможностями;
2. На уровне коллектива:
 - позитивный характер взаимодействия с коллегами в подразделении;
 - включенность в командную работу.
3. На уровне предприятия:
 - расширение и совершенствование системы наставничества на предприятии;
 - понижение показателей текучести кадров среди участников программы адаптации персонала.

Порядок осуществления контроля и подведения итогов реализации программы.

С целью подведения итогов и контроля планируемых результатов программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения мы рекомендуем использовать метод анкетирования участников процесса адаптации, метод проектов, а также метод сравнительного анализа показателей текучести кадров.

Основные направления и мероприятия реализации программы.

Программа совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии состоит из трех блоков:

1. Аналитический блок.
2. Практический блок.
3. Контрольно-результативный.

Опишем данные блоки.

Первым блоком программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии является аналитический, который предполагает следующую последовательность мероприятий:

1. Анализ существующего законодательства в сфере управления персоналом с целью выявления последних изменений.

2. Анализ результатов системы управления адаптацией персонала в организации за период от 1 года до 3 лет (анкетирование участников, проведение SWOT-анализа).

3. Анализ текущих количественных и качественных показателей персонала организации.

4. Разработка рекомендаций по изменению системы управления адаптацией персонала на предприятии, с учетом кадровых особенностей предприятия и выявленных с помощью SWOT-анализа слабых системы.

Вторым блоком программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии является практический, который предполагает следующую последовательность мероприятий:

1. Внесение изменений в локальные нормативные акты, регулирующие вопросы управления адаптацией персонала с учетом изменений в законодательстве и рекомендаций по изменению системы управления адаптацией персонала.

2. Реализация программы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии.

Третьим блоком программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии является контрольно-результативный, который предполагает следующую последовательность мероприятий:

1. Анализ удовлетворенности работников новым статусом и новыми возможностями.

2. Анализ характера взаимодействия работников, прошедших программу адаптации с коллегами в подразделении, а также их включенность в командную работу.

3. Сравнительный анализ показателей текучести кадров среди участников программы адаптации персонала до и после реализации программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения.

4. Анализ изменений в системе наставничества на предприятии.

Обобщая вышеизложенное, сделаем следующие выводы. Система управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии предполагает комплекс необходимых и достаточных мер, позволяющий обеспечить эффективную вработываемость сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Ключевыми принципами эффективного функционирования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения являются принцип непрерывности, прогрессивности и перспективности, оперативности, принцип целостности и согласованности, а также принцип гибкости.

Для организации эффективного процесса адаптации сотрудников на предприятии важно не только наличие системы управления адаптацией персонала, но и ее своевременное совершенствование.

Инструментом комплексного подхода к совершенствованию системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения является программа, разработанная и внедренная с учетом: изменений в законодательстве в совершенствуемой области; потребностей и перспектив развития предприятия; достижений науки и практики в области адаптации персонала.

Мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии объединяются в три блока: аналитический, практический и контрольно-результативный.

Выводы по первой главе

В контексте данного исследования под адаптацией мы понимаем взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Адаптация персонала может быть первичной и вторичной, в следствии чего в нашей работе мы понимаем адаптацию персонала, как непрерывный процесс, таким образом, адаптация может осуществляться не только молодых сотрудников, но и в отношении работников других возрастных и статусных категорий. Кроме того, адаптация процесс индивидуальный, а, следовательно, требует лично-ориентированного подхода.

Под персоналом организации мы понимаем группу личного состава предприятия, характеризующуюся определенными профессиональными навыками и классифицируемую по численности и структуре.

Корпоративное обучение является неотъемлемой составляющей системы управления персоналом, поскольку является средством повышения эффективности труда, корпоративного духа и мотивации персонала организации, а также системообразующим элементом в процессе адаптации сотрудников.

Под корпоративным обучением в нашем исследовании мы понимаем специально организованный, целенаправленный, управляемый процесс овладения сотрудниками предприятия профессионально-значимыми знаниями, умениями, навыками и способами деятельности под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

В контексте исследуемой проблемы актуальным становится внешнее

корпоративное обучение на рабочем месте в смешанном формате с преобладанием традиционного оффлайн взаимодействия, при котором наставничество играет ведущую роль.

Вслед за К.Ю. Яшкиной под наставничеством мы понимаем часть системы корпоративного обучения и культуры всех инновационных компаний, это процесс передачи корпоративной культуры, профессиональных знаний и опыта от наставника к наставляемому с целью развития подопечного.

Процесс адаптации персонала в современной действительности следует считать непрерывным, следовательно, понятие наставничества может быть расширено в рамках его субъектов (наставляемых), которыми могут быть не только молодые сотрудники, но и сотрудники других возрастных и статусных категории.

Целью наставничества выступает профессиональное формирование личности, ее адаптация к условиям труда, объектом наставничества является процесс передачи профессиональных и иных знаний и опыта, а субъектами наставничества являются наставники – опытные члены трудового коллектива, руководители, и наставляемые / обучаемые – менее опытные сотрудники организации. Наставничество является наиболее эффективным методом средством передачи профессионального опыта от более сведущего работника подопечному, а, следовательно, является ключевым методом адаптации персонала на предприятии.

Основываясь на принципах непрерывности и субъективности адаптационных процессов, под системой управления адаптацией персонала понимаем комплекс необходимых и достаточных мер на предприятии, позволяющий обеспечить эффективную вработываемость сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Ключевыми принципами эффективного функционирования системы управления адаптацией персонала являются принцип непрерывности,

прогрессивности и перспективности, оперативности, принцип целостности и согласованности, а также принцип гибкости.

Для организации эффективного процесса адаптации сотрудников на предприятии важно не только наличие системы управления адаптацией персонала, но и ее своевременное совершенствование.

Инструментом комплексного подхода к совершенствованию системы управления адаптацией персонала является программа, разработанная и внедренная с учетом: изменений в законодательстве в совершенствуемой области; потребностей и перспектив развития предприятия; достижений науки и практики в области адаптации персонала.

Программа совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения, состоит из аналитического, практического и контрольно-результативного блоков, ее особенностью является направленность на поддержку и организацию адаптации не только новых сотрудников, но и сотрудников, меняющих свой профессиональный статус в период работы на предприятии, а также студентов, проходящих практику на предприятии.

ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛОМ СРЕДСТВАМИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

В соответствии с объектом, предметом, целью и задачами данного исследования во второй главе данной работы опишем процесс реализации программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения на предприятии, согласно описанному в параграфе 1.4. плану мероприятий по реализации программы.

Реализация программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения осуществлялось на базе Акционерного Общества «КОНАР» (далее – АО «КОНАР») в период с декабря 2021 года по январь 2023 года. В программе приняли участие 851 сотрудник АО «КОНАР».

2.1 Характеристика системы управления адаптацией персонала Акционерного Общества «КОНАР»

Согласно плану реализации программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения в АО «КОНАР» представим описание следующих мероприятий, представленных в аналитическом блоке программы:

1. Анализ текущих количественных и качественных показателей персонала АО «КОНАР» и перспективных направлений развития.
2. Анализ существующего законодательства в сфере управления персоналом с целью выявления последних изменений.
3. Анализ результатов системы управления адаптацией персонала в АО «КОНАР» за 2021 год.
4. Разработка рекомендаций по изменению системы управления адаптацией персонала в АО «КОНАР», с учетом изменений в

законодательстве, а также новых методических разработок в области адаптации персонала и кадровых особенностей АО «КОНАР».

Опишем данные мероприятия.

1. Анализ текущих количественных и качественных показателей персонала АО «КОНАР» и перспективных направлений развития.

АО «КОНАР» (до 2016 года – ЗАО «КОНАР») – это крупнейшее производственное предприятие г. Челябинска, которое входит в состав Промышленной группы КОНАР и является ее флагманским предприятием. Первое производство компании открылось 29 октября 1991 года и размещалось на арендованных площадях моторного завода ЧТЗ. Затем предприятие переместилось на собственную площадку на пр. Ленина, 4Б, где компетенции росли и развивались. На момент реализации практической части данной работы предприятие располагается на территории Индустриального парка Станкомаш по адресу г. Челябинск улица Енисейская, 8.

АО «КОНАР» включает:

– административно – управленческий аппарат, состоящий из подразделений: администрация; служба технического директора; служба главного конструктора; служба главного технолога; служба информационных технологий; департамент правового обеспечения; служба финансового директора в составе которой имеется бухгалтерия; секретариат; дирекция по закупкам; служба развития, в составе которой находится отдел продаж; информационно – рекламная служба; служба внутреннего контроля;

– служба директора по производству в которую входят: заготовительный цех № 58, включающий в себя заготовительное, сварочное производство, ремонтно – механический участок; корпус № 41, состоящий их участков, оснащенных металлорежущими станками; механосборочный цех с крупнейшим парком станочного оборудования по механической обработке (центры Trevisan, Pama, Waldrich Coburg Taurus

Tacchi и другие); цех горячештамповочных автоматов Hatebur; цех термообработки; сборочно-испытательный комплекс, измерительные лаборатории Zeiss; современную лабораторию сварки; научно-технический центр ООО «НТЦ-Конар» с лабораторией криогенных испытаний;

- служба директора по качеству;
- служба нормативно – справочной информации;
- дирекция по персоналу, в состав которой входит ЦРПК (центр оценки профессиональных квалификаций), отдел кадров, отдел найма и адаптации персонала, медицинская служба;
- служба главного инженера, включающая в свой состав отдел охраны труда и промышленной безопасности.

С участием АО «КОНАР» создан ряд совместных предприятий с российскими и зарубежными партнерами, которые производят продукцию для проектов по добыче, транспортировке, переработке нефти и газа, а также для судостроительной и энергетической отраслей, промышленного и гражданского строительства.

Количественные и качественные показатели кадрового состава АО «КОНАР» на январь 2022 года. Среднесписочная численность персонала предприятия на момент старта программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения составила 1724 сотрудников, куда входят основной персонал (21% – 367 человек), вспомогательный персонал (13% – 228 человека), административно-управленческий персонал (61% – 1041 человек), топ-менеджеры (5% – 87 человек) (Рисунок 4).

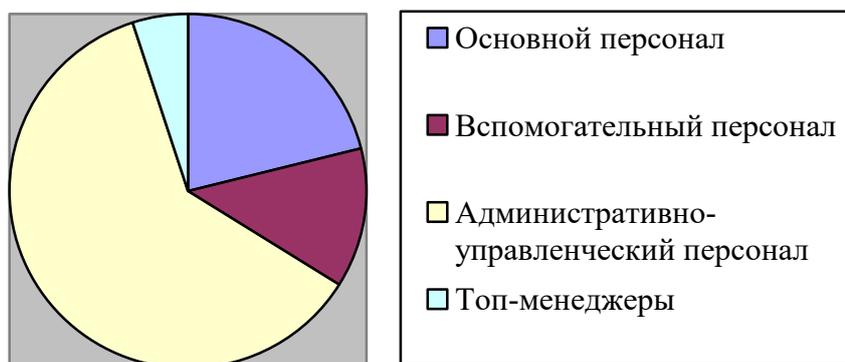


Рисунок 4 – Количественные показатели кадрового состава АО «КОНАР» на 22 января 2022 года.

Спецификой АО «КОНАР» является то, что административно-управленческий персонал составляет 61%, что выше стандартных показателей по предприятиям машиностроительной отрасли, в связи с тем, что значительная часть административно-управленческого персонала задействована в управлении предприятиями-заводами всей промышленной группы КОНАР: ООО «БВК», ООО «СПК-Чимолай», ООО «Корнет», ООО «Станкомаш» и других.

К основному персоналу относятся рабочие, участвующие в создании добавленной стоимости (станочники, операторы станков с ЧПУ, токари, сварщики и др.). Вспомогательный персонал занят в обслуживании оборудования и на вспомогательных работах (стропальщики, грузчики, контролеры ОТК и др.). Административно-управленческий персонал составляют технические работники, работники складского хозяйства, служба качества и др.

К категории топ-менеджеров относятся руководители высшего звена: директора по направлениям (директор по производству, директор по закупку, технический директор, главный инженер, директор по качеству, заместитель директора по персоналу, главный инженер, директор по безопасности и др.).

Основная возрастная группа работников АО «КОНАР» – это работники:

- в возрасте до 35 лет – 73% от общей списочной численности,
- 64 % работников имеют высшее профильное (техническое, экономическое, юридическое и т.п.) образование,
- 56% работников предприятия – мужчины,
- 44% – женщины.

Кроме того, основной состав персонала состоит из работников, имеющих стаж работы на предприятии от пяти до десяти лет, что говорит о постоянстве и стабильности кадров в АО «КОНАР» (Таблица 2).

Таблица 2 – Сведения о структуре персонала предприятия по категориям и возрастным группам

Наименование показателя	На 1 января 2022 года, всего в том числе по возрастным группам				
	Всего	До 30 лет	От 30 до 40 лет	От 40 до 60 лет	От 60 лет и старше
Численность работников списочного состава (без совместителей)	1724	369	578	672	105
Женщин	563	104	177	251	31
Промышленно-производственный персонал (всего) в т. ч.	974	223	331	372	48
Основные производственные рабочие	721	179	277	230	35
Вспомогательные рабочие	253	44	54	142	13
Инженерно-технические работники (всего) в т. ч.	270	76	97	89	8
Специалисты-разработчики и научно-технические работники, выполняющие НИОКР	17	3	11	2	1
Специалисты, не входящие в состав разработчиков	253	73	86	87	7
Служащие	43	22	13	8	0
Прочие категории	218	37	45	96	40
Административно-управленческий персонал (всего) в т. ч.	219	11	92	107	9
Руководство предприятия	10	0	0	10	0
Руководители	209	11	92	97	9
Непромышленный персонал	783	135	229	357	62

Перспективными направлениями развития АО «КОНАР» на 2022 год являются:

- запуск 2-х новых проектов в сфере судостроения и криогенных испытаний;
- расширение направлений производственной деятельности;
- соисполнение государственных оборонных заказов.

Реализация данных перспективных направлений, несомненно, обуславливает увеличение фактической численности персонала компании, привлечение новых компетенций, а также изменение структуры рабочего и среднего управленческого персонала и, как следствие, возникает необходимость совершенствования системы его адаптации для цели удержания вновь принятого персонала, наращиваний компетенций для персонала при горизонтальном перемещении, в случае карьерного роста, который будет осваивать новые направления. Отметим, что процесс адаптации должен осуществляться на основании действующего законодательства Российской Федерации.

2. Анализ существующего законодательства в сфере управления персоналом с целью выявления последних изменений.

Для совершенствования системы управления адаптацией персонала, соответствующей нормам трудового права, необходимо рассмотреть действующие законодательство, нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс адаптации работников, на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Основными нормативными документами на федеральном уровне, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются: Трудовой кодекс Российской Федерации; Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 №1032-1. На региональном и муниципальном уровне нормативно-правовые акты, регулирующие порядок адаптации работников отсутствуют.

Вот, что мы можем выделить в законодательной базе по вопросу адаптации персонала на федеральном уровне.

Статья 25 Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 №1032-1 «Содействие работодателей в обеспечении занятости населения» содержит следующие положения, касающиеся адаптации:

– создание условий для профессиональной подготовки,

переподготовки и повышения квалификации работающих;

- разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы [75].

Статья 22 Трудового кодекса Российской Федерации «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала: «предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором; обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда; обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей; обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей» [71, с. 16].

В соответствии со статьей 70 Трудового кодекса Российской Федерации «Испытание при приеме на работу», срок испытания при приеме на работу «не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом» [71, с. 83].

Испытание при приеме на работу не устанавливается, для:

- лиц, избранных по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

- беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет;

- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;

– лиц, получивших среднее профессиональное образование или высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение одного года со дня получения профессионального образования соответствующего уровня» [71, с. 92].

Статьей 68 Трудового кодекса Российской Федерации «Оформление на работу» установлено, что «при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором» (часть третья в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ).

Изучив законодательную базу, можно сделать вывод, что процессу адаптации в государственной кадровой политике не уделяется должное внимание. Следовательно, организациям, стремящимся к кадровому благополучию, необходимо разрабатывать и применять локальные нормативные акты, регулирующие адаптационные процессы на предприятии.

В АО «КОНАР» с нормативной точки зрения работа по адаптации персонала осуществляется посредством наставничества, организованного на основании Положения «О наставничестве», принятого Приказом № 19 от 30.03.2020 года. Согласно данному положению наставничество в АО «КОНАР» может быть организовано для категории «новых сотрудников в возрасте до 30 лет, окончивших образовательное учреждение высшего образования, среднего специального образования или прошедших профессиональную подготовку и после окончания обучения впервые трудоустроившимся на предприятие на профессию / должность по соответствующей квалификации, полученной в образовательном учреждении» [53].

Для данной категории сотрудников-стажеров предполагается прохождение периода адаптации под руководством наставника из числа сотрудников предприятия «не моложе 30 лет, со стажем работы не менее 3-х лет, с рабочим разрядом, превышающим рабочий разряд стажера, специалиста не ниже ведущего, мастера, руководителя подразделения, имеющего образование, соответствующее занимаемой должности, высокие показатели результативности работы, а также желание выступать в роли наставника» [53].

Согласно действующему на момент старта программы совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения положению, адаптационный период стажера под руководством наставника составлял 3 месяца с момента трудоустройства.

Таким образом, необходимым шагом в совершенствовании системы управления адаптацией персонала должна стать разработка нового положения о наставничестве, расширяющего область применения процедуры адаптации к нуждающимся в ней категориям сотрудников.

3. Анализ результатов системы управления адаптацией персонала в АО «КОНАР» за 2021 год.

Работа по управлению персоналом в АО «КОНАР» осуществляется службой управления персоналом, которая представлена (Рисунок 5):

1. Централизованным отделом найма и адаптации персонала.
2. Отделом кадров.
3. Отделом труда и заработной платы.
4. Службой развития профессиональных квалификаций.

Служба управления персоналом

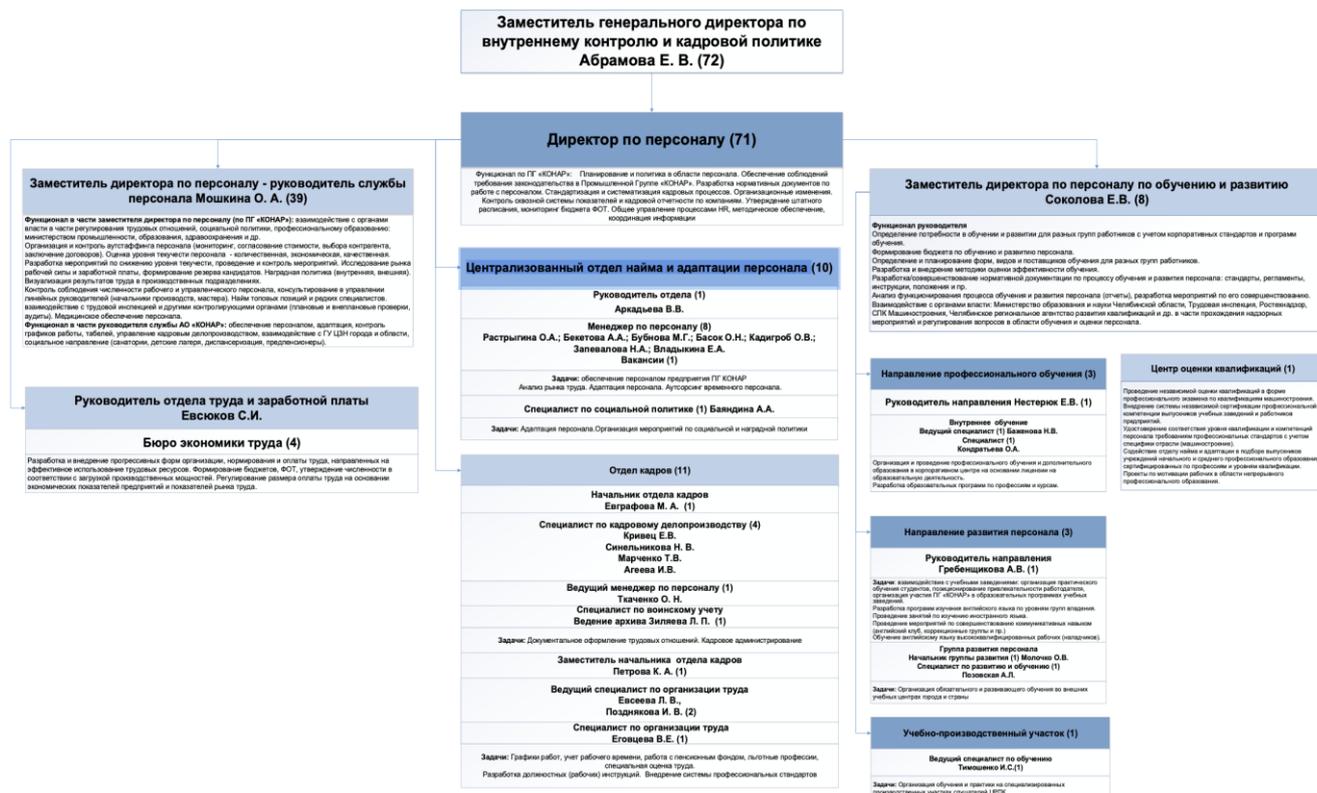


Рисунок 5 – Служба управления персоналом АО «КОНАР»

Отметим, что в процессе адаптации персонала, а именно: организации наставничества, был задействован централизованный отдел найма и адаптации персонала.

На момент начала реализации программы совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения (22 января 2022 года) в АО «КОНАР» были зафиксированы следующие количественные показатели по адаптации персонала.

За период с 08.01.2021 по 31.12.2021 в АО «КОНАР»:

1. Количество вновь принятых сотрудников – 693 человек, из них без опыта работы (выпускники высших и средних-профессиональных образовательных учреждений– 38 человек) – 260 человек, не имеющих опыта работы по специальности или профессии с опытом работы – 395 человек. В течение 6 месяцев с момента трудоустройства уволено 182 человека из вновь принятых.

2. Количество уволенных сотрудников всего за 2021 год – 441 человек.

3. Повышено в должности – 32 человека.

4. Переведены на проектную работу в связи с открытием новых проектов – 35 человек.

5. Расширены должностные обязанности в связи с совмещением должностей (вторая профессия) – 26 человек.

6. Прошли производственную практику в АО «КОНАР» 29 студентов высших и средних-профессиональных образовательных учреждений.

Таким образом, на момент старта программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения в АО «КОНАР» организованный процесс адаптации, согласно действующему Положению «О наставничестве», прошли 298 сотрудников, соответствующих категории «новый сотрудник без опыта работы», а также 29 студентов, проходивших практику в АО «КОНАР» в 2021 году.

В период адаптации не каждый вновь принятый или перемещенный сотрудник в полном объеме прошел процесс адаптации. Кроме того, процесс адаптации на предприятии организован формально, отсутствует система методической подготовки и информационной поддержки наставников.

Однако, принимая во внимание принципы непрерывности и субъективности организации системы адаптации персонала, считаем, что адаптация – непрерывный процесс, а значит в качестве основной меры по усовершенствованию системы необходимо расширение категории «наставляемый». Так, введение данной меры в 2021 году могло бы повысить охват сотрудников АО «КОНАР», нуждающихся в организации и сопровождении адаптации с 298 человека до 719 человек (в том числе 26 студентов-практикантов) и, как следствие, понизило бы показатели текучести кадров на предприятии.

Обратимся к выявлению эффективности системы адаптации персонала в АО «КОНАР» с помощью SWOT-анализа (Таблица 3).

Таблица 3 – SWOT-анализ системы адаптации персонала АО «КОНАР»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – высокий процент удовлетворенных сотрудников содержанием труда и занимаемой должности у вновь принятых молодых сотрудников; – использование эффективных способов взаимодействия наставника и наставляемого. 	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточная разработка «Положения о наставничестве»; – внутренние локальные нормативные акты не регламентируют единую процедуру адаптации новых работников; – отсутствие программы адаптации персонала; – отсутствие механизмов социальной адаптации сотрудников к коллективу; – отсутствие налаженной системы обратной связи по завершению процесса адаптации; – использование один метод передачи знаний «Делай как я» в период адаптации.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – быстрая вработываемость сотрудников в процесс работы; – повышение мотивации сотрудников и эффективности их работы; – улучшение атмосферы в коллективе и командного духа; – снижение текучести кадров. 	<ul style="list-style-type: none"> – снижение производительности труда; – повышения процента текучести персонала; – большие затраты на подбор нового персонала.

4. Разработка рекомендаций по изменению системы управления адаптацией персонала в АО «КОНАР», с учетом изменений в законодательстве, а также с новыми методическими разработками в области адаптации персонала и кадровыми особенностями АО «КОНАР».

На основе анализа нормативно-правовых актов, современных подходов и передового опыта машиностроительных предприятий, а также кадровой ситуации и перспектив развития АО «КОНАР» мы разработали план по усовершенствованию системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения, представленный в Таблице 4.

Таблица 4 – План по усовершенствованию системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения

№	Мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала в АО «КОНАР»	Сроки
1	Расширить категорию «наставляемый».	Январь-Февраль 2022 года
2	Перераспределить зону функциональных обязанностей по организации процесса адаптации сотрудников между подразделениями службы управления персоналом.	Январь-Февраль 2022 года
3	Создать в АО «КОНАР» банк наставников.	Февраль-Апрель 2022 года
4	Организовать учебно-методическое сопровождение деятельности наставников.	Апрель-Сентябрь 2022 года
5	Внедрить в адаптационный процесс процедуру обратной связи от наставников и наставляемых	Февраль-Апрель 2022 года
6	Разработать и ввести в действие новое положение о наставничестве, закрепляющее новый статус наставников и наставляемых.	Октябрь-Декабрь 2022 года

Обобщая вышеизложенное, приходим к выводу о необходимости совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения путем реализации описанных выше мероприятий. Вышеописанные меры позволят снизить психологическую напряженность новых сотрудников при «вливании» в коллектив, получить максимально быстро специфические знания и умения, значительно снизить вероятность увольнения в период адаптации и, тем самым, создать комфортные условия для эффективной работы нового сотрудника, стать полноценным членом коллектива предприятия, принять дух корпоративной культуры.

2.2 Реализация программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения

Согласно логике реализации программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения в

АО «КОНАР» представим в данном параграфе мероприятия по реализации ее практического блока, который предполагает:

1. Внесение изменений в локальные административные акты, регулирующие вопросы управления адаптацией персонала на предприятии с учетом изменений в законодательстве и рекомендаций по изменению системы управления адаптацией персонала.

2. Внедрение изменений в существующую систему управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения в АО «КОНАР».

Опишем данные мероприятия.

1. Внесение изменений в локальные административные акты, регулирующие вопросы управления адаптацией персонала в АО «КОНАР»

Одним из первых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом средствами корпоративного обучения в АО «КОНАР» стала разработка и последующее утверждение нового положения о наставничестве. На основе анализа кадрового состава предприятия, перспектив его развития мы расширили категорию «наставничество» и выделили 4 вида наставничества в АО «КОНАР». Так, согласно Положению «Об организации и проведении наставничества», утвержденного Приказом №2 от 11.01.2023 (Приложение 1) система наставничества в АО «КОНАР» включает следующие виды наставничества для: практикантов; молодых специалистов; работников, не имеющих специальных знаний, умений и опыта; перспективной молодежи (школьников) (Таблица 5).

Выделено 4 категории наставников: наставник-руководитель практики, наставник-ментор, наставник-консультант, наставник-эксперт. Сроки наставничества варьируются в зависимости от его вида от 2 недель до 1 года.

Благодаря введению данной системы сопровождение адаптации на предприятии предполагает 2 вида адаптации:

1. Первичную адаптацию – для молодых специалистов. Данный вид адаптации предусмотрен для вновь принятых в АО «КОНАР» выпускников образовательных учреждений, не имеющих опыта работы. Данный вид адаптации был единственным видом адаптации в АО «КОНАР» на момент начала реализации Программы.

Таблица 5 – Виды наставничества в АО «КОНАР»

№	Основные характеристики	Виды наставничества			
		Для практикантов	Для молодых специалистов	Для передачи знаний, умений и опыта	Для перспективной молодежи
1	2	3	4	5	6
1.4.1	Наставляемый	Практиканты - учащиеся НПО, студенты СПО и ВУЗов, проходящие учебную / производственную практику на предприятии.	Молодые специалисты - работники предприятия в возрасте до 30 лет, окончившие образовательное учреждение высшего образования, среднего профессионального образования или прошедших профессиональную подготовку и после окончания обучения впервые трудоустроившийся на предприятие на профессию/должность по соответствующей квалификации, полученной в образовательном учреждении.	Новые сотрудники с опытом работы - работники в возрасте до 45 лет включительно, вновь принятые на предприятие. Сотрудники с опытом работы – работники предприятия, которым необходимо освоить новый участок / направление работы.	Перспективная молодежь - учащиеся школ, учащиеся НПО, студенты СПО и ВУЗов, привлекаемые в различного рода инновационные проекты предприятия.
1.4.2	Наставник	Руководитель практики	Ментор	Консультант	Эксперт
		возраст не моложе 30 лет; стаж работы на предприятии не менее 3-х лет; специалист не ниже ведущего, мастер, руководитель подразделения; образование: соответствующее занимаемой должности/профессии; высокий уровень	возраст не моложе 30 лет; стаж работы на предприятии не менее 3-х лет; служебный статус (рабочий разряд, превышающий разряд наставляемого / специалист не ниже ведущего, мастер, руководитель подразделения); образование, соответствующее занимаемой должности /профессии; высокий уровень показателей результативности работы, профессиональной компетентности; личное желание (согласие) работника быть наставником; доброжелательное позитивное отношение к новому работнику;		возраст не моложе 25 лет; – стаж работы на предприятии не менее 3-х лет; образование, соответствующее занимаемой должности/профессии; личное желание (согласие) работника быть наставником; способность

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6
		показателей результативности и работы, профессиональной компетентности; личное желание (согласие) работника быть наставником; доброжелательное позитивное отношение к практиканту; способность рационально распределить рабочее время: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования своей деятельности	способность рационально распределить рабочее время: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования своей деятельности; наличие успешного опыта наставничества является преимуществом.		рационально распределить рабочее время: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования своей деятельности; наличие успешного опыта наставничества является преимуществом.
1.4.4	Длительность	от 2 недель до 5 месяцев	3 месяца	От 2 недель до 3 месяцев	От 2 недель до 1 года
1.4.5	Доплата наставнику	Доплата наставнику – 10% от тарифной ставки наставника за одного практиканта за фактические дни руководства практикой. Оплата наставнику начисляется одной выплатой по завершению периода практики.	Доплата наставнику – 10% от тарифной ставки наставника за одного сотрудника в месяц. Оплата наставнику начисляется через 3 месяца, после прохождения испытательного срока нового сотрудника сразу за 3 месяца (т.е. 30% от тарифной ставки наставника)».	Доплата наставнику – 10% от тарифной ставки наставника за одного сотрудника за полный месяц. В остальных случаях – % начисляется пропорционально времени наставничества. Оплата наставнику начисляется по завершению периода наставничества.	Доплата наставнику – разовая выплата по завершению наставничества (проекта / работ) в размере, предлагаемым СРПК и утверждаемым решением генерального директора.

Вторичную адаптацию, которая распространяется на новых сотрудников с опытом работы, трудовые обязанности которых расширились в связи с повышением в должности, переводом на проектную

работу в связи с открытием новых проектов, расширением должностных обязанностей в связи с совмещением должностей (вторая профессия).

Кроме того, наставничество в АО «КОНАР» может быть организовано еще для двух категорий людей, не являющихся пока сотрудниками предприятия – для учащихся НПО, студентов СПО и ВУЗов, проходящие учебную / производственную практику на предприятии, а также для учащихся школ, ориентированных на дальнейшее обучение в опорных и профильных образовательных организациях, а также учащихся НПО, студенты СПО и ВУЗов, привлекаемых в различного рода инновационные проекты предприятия.

Данный вид наставничества, как метода корпоративного обучения обеспечивает:

- повышение привлекательности предприятия, как потенциального работодателя среди учащихся / студентов опорных и профильных образовательных организаций;
- знакомство и адаптацию практикантов к условиям работы на предприятии;
- отбор лучших среди учащихся школ, студентов опорных и профильных образовательных организаций для дальнейшего научного и практического сотрудничества и трудоустройства.

Кроме того, в процессе организации адаптации практикантов в период май-сентябрь 2022 гг. руководством АО «КОНАР» было принято решение ввести новый вид организации практики студентов – практика с трудоустройством, когда на время практики студенты становятся сотрудниками предприятия. В этой части отметим, что этом случае, в период практического обучения практикант получает оплату за свой посильный труд в размере:

- на рабочих местах в производстве – приравненный к начальному профессиональному разряду (как правило, это 2 разряд, размер оплаты около 25 000 рублей);

– на рабочих места в офисе, в технических службах – не менее размера минимальной оплаты труда 16 250 рублей.

Таким образом, реализация адаптации персонала методом наставничества, организованного для 4 категорий наставляемых, обеспечивает непрерывность и субъективность процесса адаптации в АО «КОНАР».

2. Внедрение изменений в существующую систему управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения в АО «КОНАР».

Разработка и реализация процесса адаптации по новому положению потребовало внести дальнейшие изменения в организацию работы по адаптации персонала в АО «КОНАР».

Расширение категорий, наставляемых обусловило необходимость создания в АО «КОНАР» банка наставников.

С этой целью мы осуществили следующие действия:

1. Провели анализ данных по наставничеству за период с декабря 2020 года по июль 2022 года и составили списки сотрудников АО «КОНАР», которые выступали в роли наставников в указанный период.

2. Составили списки потенциальных наставников, разбив их на 4 категории, согласно Положению «Об организации и проведении наставничества».

3. Провели анкетирование сотрудников из списка, выявив желающих выступать в роли наставников.

4. Собрали сведения с руководителей структурных подразделений потенциальных наставников о соответствии формальных показателей кандидатов в наставники и рекомендации руководителя выполнять данную роль.

Банк наставников представляет собой список сотрудников-работников АО «КОНАР», отвечающий требованиям к качественным характеристикам, утвержденным в положении о наставничестве. Большое

значение здесь имеют не только профессиональные компетенции и имеющиеся навыки, но и способность к передаче знаний наставляемым, желание делиться знаниями и умениями. Это связано с тем, что наставнику недостаточно иметь знания, показывать своими действиями правильные этапы работы, но вовремя выявить ошибки в работе, уметь деликатно поправить наставляемого, предложив ему максимально комфортно принять новую информацию и использовать ее в своей работе.

В результате Банк наставников АО «КОНАР» составил 73 человека. В виду невозможности разглашения персональных данных приведем здесь шаблон таблицы Банка наставников АО «КОНАР» (Таблица 6).

Следует отметить, что Банк наставников является мониторингом списком, который обновляется 1 раз в год. Наличие Банка наставников в АО «КОНАР» значительно упростило процесс поиска наставников, осуществления предварительных договоренностей и организацию учебно-методического сопровождения адаптации сотрудников.

Таблица 6 – Банк наставников АО «КОНАР» – шаблон

№	ФИО	Данные по наставнику					
		Должность	Дата приема в АО «КОНАР»	Возраст	Стаж работы в АО КОНАР	Желание работника	Рекомендация руководителя
Администрация							
1	Иванов Иван Иванович	Директор	15.07.2013	44	9		
Вид наставничества	Руководитель практики					Да	Да
	Ментор						Да
	Консультант					Да	Да
	Эксперт						Да
Общий отдел							
2	Иванов Иван Иванович	Руководитель отдела	30.08.2017	39	5		
Вид наставничества	Руководитель практики						Да
	Ментор						
	Консультант					Да	Да
	Эксперт					Да	Да

Продолжение таблицы 6

Бухгалтерия							
3	Иванов Иван Иваныч	Бухгалтер категории 1	20.01.2017	41	4		
Вид наставничества	Руководитель практики					Да	Да
	Ментор					Да	Да
	Консультант						Да
	Эксперт						Да

В свою очередь, организация учебно-методического сопровождения деятельности наставников стала еще одним важным шагом в реализации практического блока программы совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения в АО «КОНАР». В рамках организации учебно-методического сопровождения деятельности наставников было сделано следующее:

1. Разработан и проведен учебный курс для наставников АО «КОНАР» «Методические основы наставничества».

Длительность курса – 36 часов. Курс включает основную часть, раскрывающую базовую информацию о роли наставничества в процессе адаптации персонала, основных методах, формах, видах и других особенностях наставничества; и специальную часть, раскрывающую основные положения организации наставничества в условиях производства.

Занятия по данному курсу проводятся в форме лекций, семинаров, круглого стола. Экзамен по курсу проводится в инновационном формате – игры-квиза, которая предполагает возможность набора итоговых баллов не только за индивидуальную, но и за командную работу.

2. Организация на постоянной основе методических консультаций для наставников.

Консультации для наставников проводятся ежемесячно в формате личной беседы со специалистом службы развития профессиональных квалификаций, либо с активными наставниками из банка наставников АО «КОНАР».

3. Создание банка учебно-методической литературы по наставничеству на Портале АО «КОНАР» (внутреннем интернет – сайте компании), который находится в общем доступе для пользователей – наставников.

4. В рамках реализации программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения в адаптационный процесс персонала АО «КОНАР» была внедрена процедура обратной связи от наставников и наставляемых. Для ее реализации были разработаны анкеты наставника (Приложение 2) и наставляемого (Приложение 3) по завершении наставничества. Данная мера позволила обеспечить сбор и анализ отзывов о процессе адаптации в АО «КОНАР», выявление сильных и слабых сторон текущего состояния системы управления адаптацией персонала на предприятии.

5. Для оптимизации нагрузки на сотрудников службы развития персонала в области адаптации и налаживания горизонтальных связей в процессе адаптационной работы, в рамках реализации описываемой программы, мы перераспределили зону функциональных обязанностей по организации процесса адаптации сотрудников между подразделениями службы управления персоналом, а именно: задействовали в организации адаптационных процессов:

1. Централизованный отдел найма и адаптации персонала.
2. Отдел кадров (в случае трудоустройства).
3. Отдел труда и заработной платы.
4. Служба развития профессиональных квалификаций.

Отметим, что в результате реализации программы совершенствования системы адаптации средствами корпоративного обучения ключевая роль в системе управления адаптацией персонала в АО «КОНАР» в адаптационных процессах стали задействованы все 4 подразделения Службы управления персоналом, а также руководители структурных подразделений предприятия, где ключевая роль отводится

Службе развития профессиональных квалификаций (далее – СРПК)
(Рисунок 6).



Рисунок 6 – Схема взаимодействия подразделений в процессе организации и сопровождения адаптационных процессов в АО «КОНАР»

Представим более подробно распределение функциональных обязанностей между подразделениями АО «КОНАР» в процессе адаптации персонала в таблице 7.

Таблица 7 – Функционал подразделений и сотрудников в процессе адаптации персонала

№	Подразделение АО «КОНАР» / сотрудник	Выполняемые функции
1	Централизованный отдел найма и адаптации персонала.	<ul style="list-style-type: none"> – привлечение новых сотрудников и передача информации о вновь принятых руководителям подразделений и в СРПК посредством занесения в общедоступную информационную базу; – информирование СРПК о кадровых перестановках, предполагающих изменение профессионального статуса сотрудников.

Продолжение таблицы 7

№	Подразделение АО «КОНАР» / сотрудник	Выполняемые функции
2	Отдел кадров (в случае трудоустройства).	– оформление документов по трудоустройству в АО «КОНАР».
3	Отдел труда и заработной платы.	– установление и расчет доплат за наставничество активным наставникам; – присвоение статуса «проходит испытательный срок» для нового сотрудника; – присвоение статуса «завершившего испытательный срок».
4	Руководители структурных подразделений	– организация контроля работы наставников и наставляемых в процессе адаптации.
5	Служба развития профессиональных квалификаций.	– ведение статистики по наставничеству; – оформление документации по организации наставничества в подразделениях предприятия (служебные записки, распоряжения, договоры); – анкетирование наставников и наставляемых с целью получения обратной связи; – привлечение студентов на практику; – курирование проектов со школьниками; – обновление банка наставников; – организация информационно-методической поддержки наставников (консультирование, проведение учебных курсов) – организация взаимодействия между подразделениями АО «КОНАР».

Отметим, что мотивирующей вехой реализации Программы совершенствования системы адаптации стало участие в отборе и возможность **получения** субсидии на организацию наставничества юридическими лицами (за исключением субсидий государственным (муниципальным) учреждениям) в 2022 году, организованном главным управлением по труду и занятости населения Челябинской области. Данная программа была создана для поддержания механизмов эффективного процесса адаптации выпускников высших и средних специальных учебных заведений на предприятиях г. Челябинска еще 2019 году. Условием для участия в этой программе было то, что субсидию на наставничество можно было получить только на выпускников текущего

года и на наставников, участвующих в этой программе. Размер субсидии на одного участника программы составлял порядка 18 000 рублей на каждого. Размер субсидии, предоставленной АО «КОНАР» из областного бюджета составил в 2022 году 544867,50 рубля (пятьсот сорок четыре тысячи восемьсот шестьдесят семь рублей 50 копеек). В 2022 году Государственное управление по труду и занятости населения изменило, расширило возможности для предприятий, а именно: размер субсидии на каждого наставника и вновь принятого работника составляет сегодня 20 000 рублей. Участником программы может стать не только выпускник текущего года (как это было в 2019 году, но и любой новый работник, состоящий на учёте в службе занятости, трудоустраиваемый на предприятие без ограничений по возрасту.

Обобщая вышеизложенное, сделаем следующие выводы.

Новая программа наставничества вовлекает все службы дирекции по персоналу: отдел кадров, отдел найма и адаптации, отдел труда и заработной платы, центр развития профессиональных квалификаций.

Процесс адаптации становится системным, основывается на утвержденных локальных актах предприятия, на нормативной документации местного областного и федерального управления ГУ ЦЗН.

Принятие решения об участии в Программе **получения** субсидии на организацию наставничества юридическими лицами, организованном главным управлением по труду и занятости населения Челябинской области в 2022 году, содержащей условия ее применения без ограничений по возрасту, уровню образования и опыту работы новых сотрудников подтверждает нашу гипотезу о своевременности и необходимости применения разработанной нами программе корпоративного обучения посредством наставничества, разработанной не только для молодых специалистов, но и для остальных категорий работников. А именно, для работников без профессии, при условии перехода на новую работу.

Результаты программы совершенствования системы персонала средствами корпоративного обучения даже на первых этапах ее реализации имели субъективно положительные результаты. Однако придерживаясь принципа научности, представим объективные данные о результатах реализации Программы в параграфе 2.3 данной работы.

2.3 Анализ результатов реализации программы совершенствования управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения

Планируемыми результатами реализации программы совершенствования системы управления адаптации персонала средствами корпоративного обучения в АО «КОНАР» являются:

1. На уровне работника:
 - удовлетворенность работника новым статусом и новыми возможностями.
2. На уровне коллектива:
 - позитивный характер взаимодействия с коллегами в подразделении;
 - включенность и вовлеченность в командную работу.
3. На уровне предприятия:
 - расширение и совершенствование системы наставничества на предприятии;
 - снижение показателей текучести кадров среди участников программы адаптации персонала.

Результаты реализации программы совершенствования системы управления адаптации персонала средствами корпоративного обучения в АО «КОНАР» на уровне работника, на уровне коллектива и на уровне

предприятия представлены в контрольно-результативном блоке программы, который предполагает следующие мероприятия:

1. Анализ удовлетворенности работников новым статусом и новыми возможностями (результаты реализации программы **на уровне сотрудника**).

2. Анализ характера взаимодействия работников, прошедших программу адаптации с коллегами в подразделении, а также их включенность в командную работу (результаты реализации программы **на уровне коллектива**).

3. Сравнительный анализ показателей текучести кадров до и после реализации программы совершенствования системы управления адаптацией персонала (результаты реализации программы **на уровне предприятия**).

4. Анализ изменений системы наставничества на предприятии (результаты реализации программы **на уровне предприятия**).

Опишем данные мероприятия.

Для осуществления анализа результатов описываемой программы на уровне сотрудника и на уровне коллектива была разработана и проведена Анкета адаптации сотрудника АО «КОНАР» (Приложение 4). Анкета состоит из 19 вопросов, во-первых, отражающих удовлетворенность работников новым статусом и новыми возможностями в АО «КОНАР», во-вторых, характер взаимодействия работников, прошедших программу адаптации с коллегами в подразделении, а также их включенность в командную работу. На основании проведенного анкетирования был осуществлен анализ результатов программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения в АО «КОНАР» на уровне сотрудника и на уровне коллектива по описанным ниже актуальным сферам. В анкетировании приняли участие 576 сотрудников.

Анализ результатов анкетирования на уровне сотрудника.

Длительность адаптации. 71% опрошенных ответили, что адаптация продлилась 3 месяца, 18% – срок адаптации продолжался до 2 месяцев, 7% – ответили, что срок адаптации продолжался более 3 месяцев, 4% – ответили, что срок адаптации продолжался до 1 месяца. При этом срок освоения профессиональных навыков у 62% опрошенных занял 2 месяца, что на 1 месяц меньше обозначенных общих сроков адаптации. 21 % респондентов профессиональные навыки приобрели в течение 1 месяца, 14% сотрудников профессиональные навыки приобрели в течение 2 месяцев, а 3% опрошенных сотрудников ответили, что еще не овладели всеми профессиональными навыками. Достаточно быстрое приобретение профессиональных навыков обусловлено тем, что 59 % сотрудников из числа, участвующих в программе адаптации, проходили вторичную адаптацию, а, значит, уже владели значительным количеством профессиональных знаний и опытом, были знакомы с предприятием, лишь расширяя сферу своей профессиональной компетенции.

Общая осведомленность об организации работы в АО «КОНАР». 75% опрошенных оценили на 5 по 5-балльной шкале свою осведомленность об АО «КОНАР» по таким аспектам как знание основных направлений деятельности своего подразделения, схемы расчета заработной платы, структуры предприятия. Сотрудники не поставили оценок 1 и 2, которые свидетельствуют об отсутствии осведомленности или низкой осведомленности по данным вопросам, что позволяет нам судить об эффективности работы наставников.

Интерес к профессиональному росту, дальнейшему продвижению в АО «КОНАР». Большинство опрошенных респондентов, 84% – очень заинтересованы в дальнейшей работе на предприятии, 14% – пока затрудняются ответить и лишь 2 % опрошенных – не заинтересованы. Это говорит об удовлетворенности сотрудников работой в АО «КОНАР», и желании сотрудников профессионально расти, продолжать работу на предприятии.

Кроме того, об этом же свидетельствуют следующие данные: по завершении программы адаптации 87 % сотрудников владеют достаточной информацией о рабочих процессах. 75% опрошенных считают свой темп работы умеренным и чувствуют себя комфортно, 89 % респондентов утверждают, что в целом по итогу периода адаптации «ощущают себя на работе комфортно, все хорошо».

Важными показателями уровня удовлетворенности сотрудников работой в АО «КОНАР» вообще и процессом адаптации в частности являются следующие результаты анкетирования. На вопрос – Насколько Вы удовлетворены следующими факторами в нашей компании? – на «5» по 5-балльной шкале респонденты оценили содержание работы – 69%, соответствие характера работы твоим способностям – 91%, сопровождение и поддержку наставника во время адаптации – 87%, полноту и информативность адаптационных материалов (памятки и рассылки в первую неделю работы, портал) – 82 %, что указывает на очень высокий уровень удовлетворенности работников АО «КОНАР» новым статусом и новыми возможностями по завершении реализации программы совершенствования системы управления адаптацией персоналом средствами корпоративного обучения. А, следовательно, на основе этих данных можно судить о ее эффективности.

Анализ результатов второго блока анкеты (на уровне коллектива).

Характер взаимодействия адаптирующихся сотрудников с коллективом. Наибольшее число опрошенных респондентов – 78% ответили, что еще не почувствовали, что вошли в коллектив. Период вхождения в коллектив менее 1 месяца у 4% опрошенных респондентов, 14% опрошенных респондентов утвердили, что вошли в коллектив в период до 2 месяцев. В течение 3 месяцев вошли в коллектив - 4% опрошенных. Это говорит о том, что процесс адаптации сотрудников в коллективе занимает гораздо больший период времени по сравнению с освоением профессиональных знаний и навыков необходимых в новых

условиях труда.

Конфликты с руководящим составом и коллегами. 84% опрошенных ответили, что конфликты с руководящим составом не возникают. Редкие конфликты с руководством отмечают 10% опрошенных, и только 6% время от времени конфликтуют с начальством. Относительно конфликтов с коллегами, 68% респондентов отмечают, что конфликтов не возникает, 12% опрошенных время от времени конфликтуют с коллегами, и 20% респондентов утверждают, что конфликты с коллегами возникают редко.

Оказание помощи в адаптации. Наибольшую помощь в адаптации работников предприятия оказывает 58% – наставник, 42% – коллега по работе, 38% – руководитель; 22% – сотрудник отдела найма, и 4% опрошенных написали свой вариант (листочки, презентации, тренинги и т.д.). Исходя из результатов ответов – в основном помощь исходит от наставников и коллег.

Что помогло бы в процессе адаптации. 8% опрошенных респондентов ответили, что в процессе адаптации им помог бы опыт, приобретенный ранее, что может быть обусловлено тем, что 10% опрошенных сотрудников не имели опыт работы по аналогичной профессии. 54% респондентов – ответили, что помогла бы помощь коллег, 28% – помощь руководителя, и 10% опрошенных – затруднились ответить.

Насколько часто необходима помощь коллег. 24% опрошенных утвердили, что помощь коллег им нужна крайне редко. 70% работникам предприятия помощь коллег требуется гораздо чаще. 6% утвердили, что помощь коллег им не нужна.

Удовлетворенность факторами труда в АО «КОНАР». По результатам проведенного анкетирования, большинство факторов работы удовлетворяют новых работников. Низкие оценки получили факторы «Помощь и поддержка руководителя» (не удовлетворены – 58 %), «Информированность о делах коллектива и учреждения» (не удовлетворены – 24 %) и «Отношения с коллегами» (не удовлетворены –

26%). Что говорит о том, что руководители структурных подразделений мало уделяют внимания процессу адаптации новых работников.

В целом, по результатам анкетирования мы можем судить о высоком уровне удовлетворенности работников новым статусом и новыми возможностями в АО «КОНАР», а также о значительной положительной динамике в области характера взаимодействия работников, прошедших программу адаптации с коллегами в подразделении, а также их включенности в командную работу. Кроме того, можно выделить следующие основные проблемные направления в адаптации по мнению сотрудников, прошедших описываемую программу:

1) руководители структурных подразделений мало уделяют внимания процессу адаптации новых работников;

2) работники часто испытывают трудности в адаптации в коллективе, что говорит о недостаточной психологической поддержке новых работников в период адаптации;

3) руководители подразделений не уделяют должного внимания формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Выявленные в результате проведения анкетного опроса проблемы доказывают необходимость организации обратной связи с новыми работниками в период прохождения адаптации для оценки степени удовлетворенности нового работника различными сторонами деятельности и условиями труда, а также для дальнейшего совершенствования системы адаптации в АО «КОНАР».

Последним этапом реализации контрольно-результативного блока программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения стал анализ результатов программы на уровне предприятия, а именно:

– сравнительный анализ показателей текучести кадров персонала до и после реализации программы;

– анализ изменений системы наставничества на предприятии.

Приведем результаты сравнительного анализа показателей текучести кадров до и после реализации описываемой программы (Таблица 8).

Таблица 8 – Показатели текучести кадров в АО «КОНАР» за первое и второе полугодия 2021 и 2022 годов.

Период	Средне-списочная численность	принято	уволено	% текучести в мес.	Текучесть в мес.	Средне-списочная численность	период	принято	уволено	% текучести	Текучесть в мес.
1 полугодие	1574	332	216	13,7	2,3	1702	1 полугодие	269	227	13,3	2,3
2 полугодие	1618	361	225	13,9	2,3	1731	2 полугодие	393	183	10,6	1,8
2021 год	1618	693	441	27,5	2,3	1731	2022 год	662	410	23,7	1,9

По результатам анализа процента текучести кадров за 2021 и за 2022 годы можно заключить, что в 2021 году, при применении адаптации в произвольном виде, участниками которой были только молодые специалисты, применялись традиционные подходы с выдачей адаптационного листа, содержащего информацию о предприятии, ссылки на сайт компании, периодические беседы с сотрудниками дирекции по персоналу привели к значительному повышению текучести персонала, до 26 % в год, соответственно, в месяц текучесть составила 2,3%.

На момент завершения программы совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения (декабрь 2022 года) в АО «КОНАР» были зафиксированы следующие количественные показатели по адаптации персонала.

За период с 10.01.2022 по 31.12.2022 в АО «КОНАР»:

1. Количество вновь принятых сотрудников – 662 человека, из них без опыта работы (выпускники высших и средних-профессиональных образовательных учреждений – 38 человек – 308 человек, с опытом работы – 316 человек. В течение 6 месяцев с момента трудоустройства уволено 73 человека из вновь принятых.

2. Количество уволенных сотрудников всего за 2022 год – 410 человек.

3. Повышено в должности – 51 человек.

4. Переведены на проектную работу в связи с открытием новых проектов – 42 человека.

5. Расширены должностные обязанности в связи с совмещением должностей (вторая профессия) – 29 человек.

6. Прошли производственную практику в АО «КОНАР» 56 студентов высших и средних-профессиональных образовательных учреждений.

Таким образом, на момент завершения программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения в АО «КОНАР» организованный процесс адаптации, согласно действующему Положению «Об организации и проведении наставничества», прошли 840 сотрудников (Таблица 9).

Представим сравнительный анализ по показателям количества и категорий сотрудников АО «КОНАР» нуждающихся в адаптации и прошедших ее в 2021 (до реализации описываемой программы) и 2022 годах (после реализации программы).

Таблица 9 – Сравнительный анализ количества и категорий сотрудников АО «КОНАР» нуждающихся в адаптации и прошедших ее в 2021 и 2022 гг.

№	Вид адаптации / год	количество сотрудников, прошедших адаптацию из числа нуждающихся в процессе адаптации	
		2022 год	2021 год
1	2	3	4
	Первичная адаптацию (для молодых специалистов и лиц без опыта работы)	340 / 346	298 / 298
	Из них уволено в первые 6 месяцев после трудоустройства	73	182
2	Вторичная адаптация:		
2.1	новые сотрудники с опытом работы	311 / 316	0 / 395
2.2	Сотрудники, трудовые обязанности которых расширились в связи с повышением в должности и переводом на проектную работу	51/51	0 /32
2.3	Сотрудники, совмещающие должности (вторая профессия)	65/65	0 / 29

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
2.4	Практиканты с трудоустройством	5 / 5	0 / 0
2.5	Практиканты без трудоустройства	56 / 56	29 / 29
2.6	Школьники и студенты, участвующие в перспективных проектах АО «КОНАР»	12 / 12	0 / 8
Итого:		840 / 851	327 / 791

Таким образом, использование наставничества, как метода корпоративного обучения, позволил в 3 раза повысить численность сотрудников, вовлеченных в процесс адаптации, в сравнении с численностью сотрудников, прошедших адаптацию с использованием традиционного метода в 2021 году. В процесс адаптации вовлечены все большие категории персонала. Важно отметить, что до реализации программы процесс вторичной адаптации не был организован в АО «КОНАР», а после внедрения мер по усовершенствованию описываемой программы, он охватил 59% из числа нуждающихся в адаптации (Рисунок 7). Кроме того, более чем в 2 раза сократился процент сотрудников, уволенных в первые 6 месяцев после трудоустройства.



Рисунок 7 – Численность сотрудников АО «КОНАР» нуждающихся и прошедших адаптацию 2021 и 2022 гг.

Завершающим мероприятием контрольно-результативного блока программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения в АО «КОНАР» стал анализ изменений системы наставничества на предприятии, который показал результаты реализации программы **на уровне предприятия.**

Наставничество, являясь ведущим средством корпоративного обучения в процессе адаптации сотрудников АО «КОНАР», имеет следующие результаты в рамках реализуемой в 2022 году программы:

1. В результате разработки и утверждения Положения «Об организации и проведении наставничества» в АО «КОНАР» на предприятии нормативно закреплены основные положения о наставничестве, как основном средстве адаптации персонала, что позволило унифицировать адаптационные процессы на предприятии.

2. В АО «КОНАР» помимо наставничества для молодых специалистов появились 3 новых вида наставничества: для практикантов; по передаче знаний, умений и опыта; для перспективной молодежи (школьников).

3. Вместо одной категории «наставник» в АО «КОНАР» выделено 4 категории наставников: наставник-руководитель практики (для студентов-практикантов), наставник-ментор (для молодых сотрудников), наставник-консультант (для сотрудников с опытом работы), наставник-эксперт (для школьников, участвующих в работе над перспективными проектами АО «КОНАР»).

4. Изменились сроки наставничества, которые теперь варьируются в зависимости от его вида от 2 недель до 1 года, в противовес – фиксированным 3 месяцам до начала программы.

5. В результате создания Банка наставников АО «КОНАР» (73 человека) ускорилась и упростилась процедура организации наставничества, как основного средства адаптации персонала.

6. Проведения учебного курса для наставников АО «КОНАР» «Методические основы наставничества» повысило методическую грамотность наставников, а также мотивацию участия в адаптационных процессах в АО «КОНАР».

7. В АО «КОНАР» появилась утвержденная процедура обратной связи от наставника и наставляемого, что позволило получать отзывы

участников и на их основе совершенствовать систему наставничества, как ведущего средства адаптации в АО «КОНАР».

Вывод по второй главе

Реализация программы совершенствования системы управления персоналом средствами корпоративного обучения осуществлялась по трем блокам: аналитическому, практическому, контрольно-результативному.

Анализ результатов системы управления адаптацией персонала в АО «КОНАР» за 2021 год, показали следующие слабые стороны процесса адаптации на предприятии: недостаточная разработка «Положения о наставничестве»; внутренние локальные нормативные акты не регламентируют единую процедуру адаптации новых работников; отсутствие программы адаптации персонала; отсутствие механизмов социальной адаптации сотрудников к коллективу; отсутствие налаженной системы обратной связи по завершению процесса адаптации; использование одного метода передачи знаний «Делай как я».

На основе результатов, полученных при реализации аналитического блока программы, был разработан и реализован план мероприятий по совершенствованию описываемой программы, включающий расширение категории «наставляемый»; перераспределение зоны функциональных обязанностей по организации процесса адаптации сотрудников между подразделениями службы управления персоналом; создание в АО «КОНАР» банка наставников; организация учебно-методического сопровождения деятельности наставников; внедрение в адаптационный процесс процедуры обратной связи от наставников и наставляемых; разработка и утверждение нового положения о наставничестве, закрепляющего новый статус наставников и наставляемых в АО «КОНАР».

В результате реализации программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения:

– сопровождение адаптации на предприятии предполагает 2 вида адаптации: первичную адаптацию – для молодых специалистов и

вторичную адаптацию, которая распространяется на новых сотрудников с опытом работы, трудовые обязанности которых расширились в связи с повышением в должности, переводом на проектную работу в связи с открытием новых проектов, расширением должностных обязанностей в связи с совмещением должностей (вторая профессия);

- новая программа наставничества вовлекает все службы дирекции по персоналу: отдел кадров, отдел найма и адаптации, отдел труда и заработной платы, центр развития профессиональных квалификаций;

- процесс адаптации становится системным, основывается на утвержденных локальных актах предприятия, на нормативной документации местного областного и федерального управления ГУ ЦЗН.

Оценка результатов реализации программы совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения осуществлялась на 3 уровнях: на уровне работника (удовлетворенность работника новым статусом и новыми возможностями); на уровне коллектив (характер взаимодействия с коллегами в подразделении; включенность в командную работу); на уровне предприятия (расширение и совершенствование системы наставничества на предприятии; показатель текучести кадров среди участников программы адаптации персонала).

Анализ результатов реализации Программы на уровне сотрудника и на уровне коллектива путем анкетирования показал высокий уровень удовлетворенности работников новым статусом и новыми возможностями в АО «КОНАР», а также о значительной положительной динамике в области характера взаимодействия работников, прошедших программу управления адаптацией персонала с коллегами в подразделении, а также их включенности в командную работу. Выделены следующие основные проблемные направления в адаптации по мнению сотрудников, прошедших описываемую программу: руководители структурных подразделений мало уделяют внимания процессу адаптации новых работников; работники часто испытывают трудности в адаптации в

коллективе, что говорит о недостаточной психологической поддержке новых работников в период адаптации; руководители подразделений не уделяют должного внимания формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Данные направления являются зонами роста и дальнейшего развития.

Анализ результатов реализации Программы на уровне предприятия показал:

– по результатам анализа процента текучести кадров за 2021 и за 2022 годы можно заключить, что в 2021 году, при применении адаптации в произвольном виде, участниками которой были только молодые специалисты, применялись традиционные подходы с выдачей адаптационного листа, содержащего информацию о предприятии, ссылки на сайт компании, периодические беседы с сотрудниками дирекции по персоналу привели к значительному повышению текучести персонала, до 26 % в год, соответственно, в месяц текучесть составила 2,3%;

– использование наставничества, как метода корпоративного обучения, позволило в 3 раза повысить численность сотрудников, вовлеченных в процесс адаптации, в сравнении с численностью сотрудников, прошедших адаптацию с использованием традиционного метода в 2021 году. В процесс адаптации вовлечены все большие категории персонала. Важно отметить, что до реализации программы процесс вторичной адаптации не был организован в АО «КОНАР», а после внедрения мер по усовершенствованию описываемой программы, он охватил 59% из числа нуждающихся в адаптации. Кроме того, более чем в 2 раза сократился процент сотрудников, уволенных в первые 6 месяцев после трудоустройства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В новых научно-технических и социально-экономических условиях жизни общества актуальность проблемы настоящего исследования определяется существующим противоречием между объективной необходимостью управления адаптационными процессами на всем протяжении профессионального пути работника и сложившейся практикой реализации адаптационных мер на предприятиях и в организациях только для новых, вновь принятых сотрудников.

Анализ философской, психолого-педагогической и методической литературы, изучение опыта реализации адаптационных процессов на промышленных предприятиях позволили сформулировать цель исследования, которая заключалась в разработке, теоретическое обосновании и реализации программы совершенствования системы управления адаптацией персонала в условиях предприятия.

Предметом нашего исследования является совершенствование управления адаптационными процессами посредством корпоративного обучения на предприятии.

Выделение предмета исследования привело нас к заключению, что необходима конкретизация и расширение определения основополагающего понятия нашего исследования «система управления адаптацией персонала».

Так, анализ основных психолого-педагогических трудов по проблеме адаптации персонала, позволил уточнить сущность и содержание понятия «система управления адаптацией персонала», под которым понимается комплекс необходимых и достаточных мер на предприятии, позволяющий обеспечить эффективную вработываемость сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

В основу исследования была положена гипотеза: адаптация сотрудников на предприятии будет эффективной, если расширить понятие

системы управления адаптацией персонала, на этой основе разработать программу совершенствования системы управления адаптацией персонала, с учетом изменений в законодательстве, принципов непрерывности и субъективности адаптационных процессов, контроля и оценки достигнутого результата.

Инструментом комплексного подхода к совершенствованию системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения является программа, разработанная и реализованная с учетом: изменений в законодательстве в совершенствуемой области; потребностей и перспектив развития предприятия; достижений науки и практики в области адаптации персонала.

Программа совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения состоит из аналитического, практического и контрольно-результативного блоков, ее особенностью является направленность на поддержку и организацию адаптации персонала не только новых сотрудников, но и сотрудников, меняющих свой профессиональный статус в период работы на предприятии, а также студентов, проходящих практику на предприятии. Основные меры программы направлены на расширение категории наставничества, которое является ведущим средством корпоративного обучения, обеспечивающим целостность системы управления адаптацией персонала на предприятии.

Оценка результатов реализации программы совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения может быть осуществлена на 3 уровнях: на уровне работника (удовлетворенность работника новым статусом и новыми возможностями); на уровне коллектив (характер взаимодействия с коллегами в подразделении; включенность в командную работу); на уровне предприятия (расширение и совершенствование системы наставничества на предприятии; показатель текучести кадров среди участников программы адаптации персонала).

Вышеназванные положения выдвинутой гипотезы требовали проверки в реализации программы совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения, которая осуществлялась в Акционерном Обществе «КОНАР» в период с декабря 2021 года по январь 2023 года. В программе приняли участие 749 сотрудников АО «КОНАР».

Анализ результатов системы управления адаптацией персонала в АО «КОНАР» за 2021 год, показали следующие слабые стороны процесса адаптации на предприятии: недостаточная разработка «Положения о наставничестве»; внутренние локальные нормативные акты не регламентируют единую процедуру адаптации новых работников; отсутствие программы адаптации персонала; отсутствие механизмов социальной адаптации сотрудников к коллективу; отсутствие налаженной системы обратной связи по завершению процесса адаптации; использование одного метода передачи знаний «Делай как я».

На основе результатов, полученных при реализации аналитического блока программы, был разработан и реализован план мероприятий по совершенствованию описываемой программы, включающий расширение категории «наставляемый»; перераспределение зоны функциональных обязанностей по организации процесса адаптации сотрудников между подразделениями службы управления персоналом; создание в АО «КОНАР» банка наставников; организация учебно-методического сопровождения деятельности наставников; внедрение в адаптационный процесс процедуры обратной связи от наставников и наставляемых; разработка и утверждение нового положения о наставничестве, закрепляющего новый статус наставников и наставляемых в АО «КОНАР».

Анализ результатов реализации Программы на уровне сотрудника и на уровне коллектива показал высокий уровень удовлетворенности работников новым статусом и новыми возможностями в АО «КОНАР», а

также о значительной положительной динамике в области характера взаимодействия работников, прошедших программу управления адаптацией персонала с коллегами в подразделении, а также их включенности в командную работу. Выделены следующие основные проблемные направления в адаптации по мнению сотрудников, прошедших описываемую программу: руководители структурных подразделений мало уделяют внимания процессу адаптации новых работников; работники часто испытывают трудности в адаптации в коллективе, что говорит о недостаточной психологической поддержке новых работников в период адаптации; руководители подразделений не уделяют должного внимания формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Данные направления являются зонами роста и дальнейшего развития.

Анализ результатов реализации Программы на уровне предприятия показал:

– по результатам анализа процента текучести кадров за 2021 и за 2022 годы можно заключить, что в 2021 году, при применении адаптации в произвольном виде, участниками которой были только молодые специалисты, применялись традиционные подходы с выдачей адаптационного листа, содержащего информацию о предприятии, ссылки на сайт компании, периодические беседы с сотрудниками дирекции по персоналу привели к значительному повышению текучести персонала, до 26 % в год, соответственно, в месяц текучесть составила 2,3%.

– использование наставничества, как метода корпоративного обучения, позволил в 3 раза повысить численность сотрудников, вовлеченных в процесс адаптации, в сравнении с численностью сотрудников, прошедших адаптацию с использованием традиционного метода в 2021 году. В процесс адаптации вовлечены все большие категории персонала. Важно отметить, что до реализации программы процесс вторичной адаптации не был организован в АО «КОНАР», а после

внедрения мер по усовершенствованию описываемой программы, он охватил 59% из числа нуждающихся в адаптации. Кроме того, более чем в 2 раза сократился процент сотрудников, уволенных в первые 6 месяцев после трудоустройства.

Таким образом, на основании вышеизложенного мы можем сделать вывод, что выдвинутые положения гипотезы исследования полностью подтвердились, и поставленные в соответствии с целью, предметом и гипотезой исследования задачи, решены, а именно:

1) проанализировано состояние проблемы управления адаптацией персонала в педагогической и экономической теории и практике и на данной основе уточнены сущность и содержание понятия «система управления адаптацией персонала», под которым мы понимаем комплекс необходимых и достаточных мер на предприятии, позволяющий обеспечить эффективную вработываемость сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда;

2) разработана и реализована программа совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения, состоящая из аналитического, практического и контрольно-результативного блоков, особенностями которой являются использование наставничества, как наиболее эффективного метода корпоративного обучения, а также направленность на поддержку и организацию адаптации персонала не только новых сотрудников, но и сотрудников, меняющих свой профессиональный статус в период работы на предприятии, а также студентов, проходящих практику на предприятии;

3) проанализированы результаты реализации программы совершенствования системы управления адаптацией персонала средствами корпоративного обучения и на трех уровнях (на уровне сотрудника, на уровне коллектива и на уровне предприятия) доказана эффективность реализованной программы.

Перспективными направлениями исследования в области управления адаптацией персонала на теоретическом уровне видим разработку технологии управления адаптацией персонала на предприятии, на практическом уровне – разработку онлайн курса для наставников в АО «КОНАР».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М Армстронг. – СПб.: Питер, 2018. – 96 с.
2. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
3. Ахтямова Н. В. Профессиональное обучение и развитие персонала предприятия / Н. В. Ахтямова, А. И. Никонова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 11 (249). – С. 178-181. – URL: <https://moluch.ru/archive/249/57201/> (дата обращения: 21.12.2022).
4. Базаров Т. Ю., Еремин Б.Л. / Управление персоналом. Учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: Academia, 2017. – 224 с.
5. Бабанский Ю.К. Классификация методов обучения – URL: <https://infourok.ru/user/matveeva-tatyana-borisovna/page/klassifikaciya-metodov-po-yu-babanskomu> (дата обращения: 09.11.2022).
6. Большая Российская энциклопедия. – URL: <https://bigenc.ru/> (дата обращения: 13. 11.2022).
7. Бондалетов В.В. Бондалетов Е.В. Становление и развитие наставничества как формы корпоративного обучения персонала в России и за рубежом // Материалы Афанасьевских чтений. 2019. №3 (28). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-i-razvitie-nastavnichestva-kak-formy-korporativnogo-obucheniya-personala-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 28.12.2022).
8. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 245 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом, Теория и практика: учебное пособие, В.Р. Веснин, 2009. – 154 с.
10. Волков О.В. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / О.И. Волков, О.В. Девяткин. – М.: И НФРА-М, 2002. – 601 с.

11. Голубков С.В. Трансформационная программа как инструмент внедрения модели обучения «70:20:10» в современных организациях // Управление развитием персонала. – 2016. – №2. – С. 155 – 156.
12. Грачев М.В. Суперкадры: управление человеческими ресурсами и международные корпорации: учеб. пособие / М.В. Грачев. – М.: Дело, 2006. – 388 с.
13. Дайнека А. В. Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Дайнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 292 с.
14. Дайнека А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2009. – 403 с. – URL: <https://www.monographies.ru/en/book/view?id=53> (дата обращения 14.11.2022).
15. Днестрянский Г. А. Адаптация персонала. Экономика, социология, менеджмент: Федеральный образовательный портал / Г. А. Днестрянский. – URL: <http://management.edu.ru/db/msg/61284.html> (дата обращения: 13.12.22).
16. Додонов В. Н. Ермаков В. Д., Крылова М. А. /Большой юридический словарь / – М.: Инфра-М, 2001. – 790 с.
17. Долженко Р. А. Новые направления развития наставничества в РФ / Р. А. Долженко А. А. Сальцев // Педагогическое образование в России. – 2018. – № 9. – С. 6 – 12.
18. Егошин И. В. Архипова С. В., Пенионжек Е. В., Орлов К. А. Основы социально-политического устройства Российской Федерации: учебное пособие / – Екатеринбург: Уральский юридический институт МВД России, 9 2016. – 121 с.
19. Зайцева Ю.Н. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности / Зайцева Ю.Н. // Управление развитием персонала. – 2011. – No 03 (27). –с.196 – 205. – URL:

https://proxy.library.spbu.ru:3693/download/elibrary_16986309_93458688.pdf

(дата обращения: 02.12.2022).

20. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / Светлана Иванова. – М.: Альпина Паблицер, 2016. – 272 с.

21. Игнатъева И.В. Менторинг и наставничество: сравнительный анализ понятийного поля – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mentoring-i-nastavnichestvo-sravnitelnyy-analiz-ponyatiynogo-polya/viewer> (дата обращения: 29.12.2022).

22. Игнатъев А. В. Путь к вершинам мастерства: воспоминания / Ардалион Игнатъев; [предисл. В. Краснова]. – Чебоксары: Калем, 2003. – С.83.

23. Карасев М. А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления / М. А. Карасев // Наукoведение. – № 5. – Том 7. – 2015. – С.19. – URL: <http://naukovedenie.ru> (дата обращения 14.11.2022).

24. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами. – М.: Инфра-М, 2007. – 236 с.

25. Карташов Н.С. Государственная библиотека СССР имени В. И. Ленина в системе библиотек: 60-80-е гг. XX в. / И. П. Осипова, Н. С. Карташов, И. В. Морозова; ред. Н. С. Карташов. – М.: Книжная палата, 1989. – 256 с.

26. Кларин М.В. Педагогическая технология в учебном процессе, М.: 1989 –470 с.

27. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С.411.

28. Коптева К. В. Бакшеева О. А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации // Основы ЭУП. 2013. No5 (11). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obuchenie-kak-osnova-razvitiya-personala-organizatsii/viewer> (дата обращения: 29.12.2022).

29. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность / – М.: Изд. ЭКСМО-Пресс, 1999 – 684 с.
30. Ксенофонтова Х. З. Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития: монография / Х. З. Ксенофонтова. – М.: Креативная экономика, 2011 – 184 с.
31. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента / – М.: Изд. ОЛЬИС, 2000 – 601с.
32. Кязимов М.А. Внутрифирменное обучение и развитие персонала – URL: <https://www.livelib.ru/author/101731/top-k-g-kyazimov> (дата обращения: 07.11.2022).
33. Лобза О.В. / Психология управления – URL: <https://www.bgshop.ru/catalog/getfulldescription?id=10835353> (дата обращения: 19.12.2022).
34. Льюис Г. Менеджер-наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний /пер. с англ. А. В. Ирхин. – Мн.: Амалфея, 1998; Рай Лесли. Развитие навыков эффективного общения. – СПб.: Питер, 2002; Гарет Л. Менеджер-наставник. Стратегия воспитания талантов и передачи знаний – М.: Баланс-Клуб, 2002; Bennett J.T. Upward Maintenance Tactics in Supervisory Mentoring and Nonmentoring Relationships // Academy of Management Journal. – 1995. – Vol. 38. – № 4. – P. 1191 – 1205.
35. Макайкина Н. В. Адаптация персонала на предприятии / Н. В. Макайкина. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 43 (281). – С. 181-183. – URL: <https://moluch.ru/archive/281/63288/> (дата обращения: 15.12.2022).
36. Малинина Е.В. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа. – 2012. – 45 – 46 с.
37. Марон А. Е. Резинкина Л. В / Эволюция теорий образования взрослых: от педагогики грамотности к практической андрагогике // Человек и Образование, 2015 – URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teoriy-obrazovaniya-vzroslyh-ot-](https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teoriy-obrazovaniya-vzroslyh-ot)

pedagogiki-gramotnosti-k-prakticheskoy-andragogike (дата обращения 13.11.2022).

38. Маркеева А.В. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2. Учебник и практикум для академического бакалавриата – URL: <https://www.litres.ru/aslanbek-havzhovich/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-19317204/> (дата обращения: 07.11.2022).

39. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников: Монография/ А.Р. Масалимова. – Казань: Изд-во «Печать-Сервис – XXI век, 2013. – 183 с.

40. Масалимова А.Р. Модель компетенций современного наставника / А.Р. Масалимова // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2012. – № 4(3). – С. 104.

41. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.

42. Маусов Н. К. Адаптация персонала в организации / Н. К. Маусов, О. М. Ламскова // Управление персоналом. – Но 13 (99). – 2004. – С. 26–31.

43. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. – Учебник. – М.: Дело ЛТД, 2010. – 701 с.

44. Методические материалы на тему: «Наставничество» – URL: <https://multiurok.ru/index.php/files/mietodichieskiie-matierialy-na-tiemu-nastavnichies.html> (дата обращения: 08.12.2020).

45. Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися – URL: <https://xn--j1aj5bb.xn--p1ai/data/2020/01/2020-mentoring-metod1.pdf> (дата обращения: 29.12.2022).

46. Милостивая Ю.С. Волик М.В. Сущность коучинга, его основные принципы и отличия от других способов профессионального взаимодействия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. №10-5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-kouchinga-ego-osnovnye-printsipy-i-otlichiya-ot-drugih-sposobov-professionalnogo-vzaimodeystviya> (дата обращения: 29.12.2022).

47. Минева К. Арутюнян С. А., Белик Е. А., Крюкова Е. В. / Организационное поведение / – URL: https://market.yandex.ru/product--o-k-mineva-s-a-arutiunian-e-a-belik-e-v-kriukova-organizatsionnoe-povedenie-uchebnik/1781793530?was_redir=2&cpa=1 (дата обращения: 07.11.2022).

48. Молчанов И.Н. Тяглов С.Г., Молчанова Н.П., Житников В.Г., Митина И.А., Богданова Р.М. Национальная экономика. Система потенциалов: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления М.: Юнити-Дана, 2012. – 359 с.

49. Музыченко В. М. Управление персоналом. Лекции / В. М. Музыченко – М., 2003. – 528 с.

50. Невская Л. В. Эсаулова И. А. Система развития инновационного кадрового потенциала предприятий // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2013. № 21. С. 72 – 76.

51. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.

52. Положение «Об организации и проведении наставничества», утвержденного Приказом №2 от 11.01.2023 – URL: <https://konar.ru/> (дата обращения: 13.12.2022).

53. Положение «О наставничестве», принятого Приказом № 19 от 30.03.2020 года – URL: <https://konar.ru/> (дата обращения: 13.12.2022).

54. Постановление Министерства труда и социального развития РФ от 21.08.98 № 37. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/58839553> (дата

обращения: 13.12.2022).

55. Пула М. Уорнера М. / Управление человеческими ресурсами., М. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

56. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 495 с.

57. Ребер А. / Оксфордский толковый словарь по психологии / – URL: <http://www.ru> (дата обращения 14.11.2022).

58. Руденко Ю.В. Формирование адаптации персонала на предприятии // Научный журнал. – 2017. – № 2. – С.75 – 76.

59. Савва Л.И. Ибрагимова О.В., Зленко А.Л. История проблемы корпоративного обучения специалистов // Современные наукоемкие технологии. – 2017. – № 1. – С. 150-153; – URL: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=36573> (дата обращения: 20.12.2022).

60. Сазонова З. С. Интеграция образования, науки и производства как методологическое основание подготовки современного инженера: дис. д-ра пед. наук. – М., 2008. – С. 12.

61. Самыгин С.И. Социология управления: Учебное пособие для бакалавров / С.И. Самыгин, А.В. Верещагина и др. – М.: Дашков и К, 2016. – 272 с.

62. Сенге П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. ЗАО Олимп Бизнес //Москва. – 1999. – 357 с.

63. Сказка И. А. Казакова А. Н. Вопросы адаптации персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2010. – № 3. – С.269 – 270.

64. Синякова М.Г. Современные теории корпоративного обучения персонала в организации / М.Г. Синякова // Образование и наука, 2008 № 1 (49) – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-teorii-korporativnogo-obucheniya-personala-v-organizatsii/viewer> (дата обращения

13.11.2022).

65. Статьи с hh.ru : – URL:

<https://chelyabinsk.hh.ru/articles?hhtmFrom=main> (дата обращения

13.11.2022).

66. Столяренко Л.Д. Основы психологии. Уч.пособе / Л.Д. Столяренко. – М.: Проспект, 2015. – 464 с.

67. Стреколова Н. Д. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. Д. Стреколова Г. К. Копейкин. – СПб., 2004. – 156 с.

68. Субочева О. Н. Наставничество как фактор эффективности организации / О. Н. Субочева // Общество: социология, психология, педагогика. – 2016. – № 12. – С. 25 – 27.

69. Толковый словарь русского языка С.И. Ожегова, 2017. – URL: <https://slovarozhegova.ru/> (дата обращения: 08.12.2022).

70. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2015. – 362 с.

71. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 20.05.2018. – М.: Издательство АСТ, 2018. – 272 с.

72. Тэйлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий: пер. под ред. А. В. Панкина, Л. А. Левенстерна / Ф. Тейлор. – СПб.: Издание инженера Л. А. Левенстерна, 1912. – 119 с.

73. Тюлькина Ю.С. Сущность и принципы адаптации персонала/ Ю.С. Тюлькина // Вестник ВГУ, Серия: Экономика и управление. – 2008. – №1. – С. 116 – 123.

74. Тюлькина Ю.С. СЕРИЯ: Экономика и управление, Вестник ВГУ 2008, No 1, с 109 – 113.

75. Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991№1032-1 URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/mentoring_models_personnel_learning.shtml (дата обращения: 29.12.2022).

76. Филипс Дж. 12 факторов корпоративных университетов //

Штаг. – 2007. – URL: <http://www.myshared.ru/slide/677881> (дата обращения: 08.12.2022).

77. Фомин Е. Н. Компетентностно-ориентированное наставничество студенческой молодежи на современном предприятии как ресурс качества профессиональной подготовки: автореферат диссертации, кандидат педагогических наук. – М., 2013. – С. 28.

78. Шейн Э. / Организационная культура и лидерство / – М.: СПб: Питер, 2002. – 336 с.

79. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 368 с.

80. Эсаулова И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала, – URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/mentoring_models_personnel_learning.shtml (дата обращения: 29.12.2022).

81. Юрасов И. Мониторинг адаптивности промышленных рабочих / И. Юрасов // Управление персоналом, № 14. – 2006. – URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?862> (дата обращения: 13.12.2022).

82. Яшкина К. Ю. Теоретические подходы к определению сущности понятия «наставничество» / К. Ю. Яшкина. – Текст: непосредственный // Исследования молодых ученых: материалы XXIII Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2021 г.). – Казань: Молодой ученый, 2021. – С. 10-13. – URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/400/16668> (дата обращения: 29.12.2022).

83. Best Practices: Mentoring. United States Office Of Personnel Management – URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/mentoring-program-best-practices> (дата обращения: 29.12.2022).

84. Chandler A. D. Inventing the Electronic Century // Russian Management Journal. – 2005. – Vol.1. – P. 71.

85. Jennings Ch. 70:20:10 – Above All Else It’s a Change Agent. –
URL: <http://charles-jennings.blogspot.com/2015/01/702010-above-all-else-itschange-agent.html> (дата обращения: 08.12.2022).

86. Hays: три истории про полноконтактный найм со счастливым
концом –URL: <https://habr.com/ru/article/463909/> (дата обращения:
08.12.2022).