



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Разработка эффективной программы адаптации персонала
организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

49,89 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

« 30 » января _____ 2024 г.

И.О. зав. кафедрой _____

 Д.Н. Корнеев

Выполнил:

Студент группы: ЗФ 509-114-5-1

Хомин Андрей Павлович 

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук, доцент

Корнеев Д.Н. 

Челябинск,

2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента	6
1.2 Адаптация как основная технология управления персоналом в организации	14
1.3 Структура эффективной программы адаптации персонала организации	26
Выводы по первой главе.....	30
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «НПО ЭЛЕКТРОМАШИНА».....	33
2.1 Анализ эффективности адаптации персонала в АО «НПО Электромашина»	33
2.2 Разработка эффективной программы адаптации персонала на предприятии АО «НПО «Электромашина».....	48
Выводы по второй главе	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	70
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В начале своей трудовой деятельности каждому соискателю (работнику) важно найти, то место работы, где ему будет комфортно. Такой критерий касается и тех работников (соискателей), которые по причине жизненных обстоятельств решили сменить своё привычное место работы.

Комфорт на рабочем месте играет важную роль в жизни человека, так как мы проводим большую часть своего времени на работе. Когда сотруднику комфортно на работе, он ощущает удовлетворение от своей деятельности и поддерживает высокий уровень мотивации и продуктивности.

Но, каждый из нас сталкивался с тем, что, придя на новое место работы, нам иногда тяжело пройти адаптацию. Перспектива встречи с новыми коллегами, освоение непривычной рабочей среды и усвоение новых правил и процедур могут вызывать чувство тревоги и неуверенности.

Для того чтобы данная адаптация прошла легко, в современном менеджменте существуют программы адаптации персонала. Данные программы предназначены для облегчения и ускорения процесса адаптации новых сотрудников в организации. Они помогают новым сотрудникам быстрее освоиться, а также установить связи и сформировать отношения со своими коллегами.

Разработка эффективной программы адаптации персонала организации в современных условиях развития бизнеса, оптимальное использование персонала является одним из главных факторов успеха организации. Важно понимать, что разработка эффективной программы адаптации персонала требует комплексного подхода и учета специфики организации. Только сочетание правильно организованных этапов, целенаправленных мероприятий и качественного обучения позволит создать продуктивную рабочую среду и увеличить уровень мотивации и

удовлетворенности сотрудников. В данной выпускной квалификационной работе будет рассмотрена разработка такой программы адаптации персонала организации.

Тема исследования: «**Разработка эффективной программы адаптации персонала организации**».

Объект исследования: процесс управления персоналом в организации.

Предмет исследования разработка эффективной программы адаптации персонала организации.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка эффективной программы адаптации персонала организации.

Задачи:

1. Изучить состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.
2. Изучить адаптацию как основную технологию управления персоналом в организации.
3. Выявить эффективную структуру программы адаптации персонала организации.
4. Провести анализ эффективности адаптации персонала в АО «НПО Электромашина»
5. Разработать эффективную программу адаптации персонала на предприятии АО «НПО «Электромашина».

Теоретико-методологическая база исследования: ключевые аспекты исследования включают в себя анализ современных теорий адаптации персонала, изучение лучших практик в данной области, а также разработку новой программы с учетом особенностей конкретной организации.

Методологическая основа исследования: анализ научных источников и документов, аналогия, обобщение материалов исследования, синтез и

обобщение научной и учебной литературы, проведение опросов сотрудников предприятия и др.

Теоретическая база исследованной проблематики. При написании данной работы использовалась общая, специальная литература, данные научных журналов.

Методы исследования: анализ, синтез, изучение литературных источников, наблюдение.

База исследования: АО «НПО Электромашина»

Структура работы. Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, глоссария, приложения. Во введении обосновывается актуальность, определяются объект и предмет исследования, ставится цель и задачи, описывается методология работы. В первой главе «Теоретические основы адаптации персонала организации» анализируются теоретические аспекты адаптации персонала организации: понятие, сущность, принципы и методы, также рассматриваются основные этапы и типы адаптации персонала организации, и анализируются современные факторы, влияющие на успешность адаптации персонала организации: психологические, социальные, организационные.

Во второй главе «Разработка эффективной программы адаптации персонала на примере предприятия АО «НПО Электромашина»» рассматривается общая характеристика АО «НПО Электромашина», проводится анализ программ адаптации персонала, применяющихся на предприятии АО «НПО Электромашина», разрабатывается эффективная программа адаптации персонала на предприятии АО «НПО «Электромашина». В заключении подводятся итоги, делаются выводы. Библиографический список представлен 17 источниками.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента

Человеческие ресурсы являются одним из самых ценных и уникальных видов ресурсов в нашем мире.

Человеческие ресурсы – это огромный комплекс, состоящий из знаний, навыков и рабочей силы персонала. Данный комплекс используется для достижения поставленных целей организации.

Человеческие ресурсы организации включают в себя всех сотрудников, важно их образование, опыт работы, лидерский потенциал, качества и способности. Управление человеческими ресурсами включает в себя набор стратегий, программ и практик, которые направлены на привлечение, развитие, мотивацию и удержание квалифицированных и мотивированных сотрудников.

В большом экономическом словаре Азрилиян А. Н. дается определение управление персоналом – как «функциональная сфера деятельности, задача которой обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование» [1, с. 266].

В нашем понимании управление персоналом – это деятельность, которая направлена на найм персонала организации, его развитие и мотивацию. Управление персоналом направлено на создание комфортной среды сотрудников, которые в свою очередь замотивированы к достижению поставленных перед ними трудовых задач.

Управление персоналом как вид человеческой деятельности можно разделить на следующие цели:

1. Личные. Они направлены на развитие знаний (опыта), постепенно повышается профессиональный уровень руководителя. Расширение круга общения, появление новых «нужных» знакомств.

2. Организационные. Они направлены на развитие и совершенствование знаний (опыта) сотрудников, а также на создание благоприятных условий для своих сотрудников. Ведь такие условия способствуют к высоким показателям производительности.

Высокая эффективность в достижении организационных целей связана с двумя важными факторами:

1. Психологические.
2. Непсихологические.

Психологические факторы содержат в себе удовлетворенность и заинтересованность сотрудников в коллективе, а также их замотивированность и вовлеченность.

Непсихологические факторы заключаются в эффективном использовании ресурсов, а также в стратегическое планирование и контролировании результатов работы коллектива.

Система управления персоналом (СУП) – это программные и аппаратные средства, которые позволяют организации успешно управлять своим персоналом. В ней объединяются такие функции, как управление кадровыми данными, время работы и отпусков сотрудников, а также отслеживание их обучения [2, с. 278].

Все существующие в теории менеджмента системы управления персоналом включают в себя такие аспекты, как подбор персонала и его найм, дальнейшее его обучение и развитие. Также, сюда можно отнести постоянное развитие и обновление, которое помогает организации и её сотрудникам идти в ногу со временем.

В системах управления персоналом (СУП) можно выделить следующие проблемы:

1. Плохая автоматизация, может привести к неэффективной работе и к возникновению ошибок в процессе управления персоналом.

2. Плохая защита конфиденциальной информации. Если система управления персоналом не обеспечивает должный уровень безопасности данных, это может привести к утечкам конфиденциальной информации.

Кадровая политика организации – это свод правил и мер, которые направлены на контроль, и регулирование трудовых отношений между сотрудниками и работодателем.

Цель кадровой политики заключается в сохранении кадров организации, которые необходимы для удовлетворения потребностей организации.

Кадровую политику организации можно разделить на следующие типы:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика отличается от остальных тем, что при её использовании руководитель не имеет четко выработанных программ (задач) Это приводит к тому, что руководитель при возникновении проблем, которые связаны с подбором персонала и его обучению, относится к ним без особого углублённого анализа, действия совершаются без перспектив на будущее. Подбор новых сотрудников осуществляется в стандартном режиме, без каких-то особых условий. Обучение персонала проводится, но собой заинтересованности у руководителя в таком обучении нет.

При пассивной кадровой политике, чаще всего руководитель делегирует свои полномочия (подбор и обучение персонала) на HR-специалистам (отдел кадров).

Выделяя преимущества пассивной кадровой политики, мы можем выделить то, что руководитель при использовании HR-специалистов (отдел

кадров) экономит свое время и ресурсы. Данная экономия позволяет ему больше времени уделять на другие аспекты руководства.

Однако такая кадровая политика приводит к тому, что руководитель может потерять контроль над процессом найма и управления персоналом. Потеря такого контроля может привести к некачественному подбору персонала, а также потери четких понятий разделения полномочий.

При реактивной кадровой политике руководство старается следить и решать проблемы, которые возникают с персоналом. Помимо этого, руководитель проводит анализ конфликтных ситуаций и принимает меры дальнейшего их устранения.

При превентивной кадровой политике у руководства имеется предварительный план мероприятий и даются предварительные прогнозы потребности в кадрах. Ведется постоянный мониторинг кадров и оперативно составляются планы для улучшения кадровой программы, цели по обучению конкретные.

При активной кадровой политике руководство проводит эффективную работу по формированию персонала. Руководитель всегда знает точный прогноз кадровой политики организации и имеет необходимые рычаги воздействия. Данная кадровая политика позволяет использовать мониторинг в качестве развития и мотивации сотрудников, а также для создания условий, которые необходимы для достижения поставленных бизнес-целей.

Для того чтобы определить состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента, нам необходимо рассмотреть основы классической теории менеджмента.

Данная теория является одной из первых и наиболее распространенных теорий, разработанных в области менеджмента. Её основателями являются: Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Файоль и Макс Вебер.

Основные принципы классической теории менеджмента:

1. Научное управление. Данный принцип заключается в том, что менеджер должен находить научные подходы к выполнению задач и определению наилучших методов и процессов.

2. Административное управление. Этот принцип предполагает, что менеджеры должны организовывать и управлять рабочими процессами и связями, чтобы достичь оптимальной производительности и эффективности.

3. Бюрократия. В основе данного принципа лежит строгая иерархическая структура, четкое разделение труда и ясные правила и процедуры.

4. Управленческое решение. Это принцип, в соответствии с которым менеджеры должны принимать все важные решения, основываясь на точных данных и знаниях.

К сожалению, классическая теория менеджмента перестала пользоваться популярностью в современных организациях, хотя у нее есть несколько сильных сторон. К ним мы можем отнести:

1. Четкую структуру управления, ясность функций структуры управления. Все это предлагает установление четких цепочек подчиненности, определение должностных обязанностей и разделение труда. Это может способствовать более эффективной работе и предотвращению дублирования функций.

2. Рациональность и системный подход. Благодаря данным подходам в организации (предприятии) происходит оптимальное использование времени труда сотрудников, а также оптимально используются средства, необходимые для достижения поставленных целей организации.

3. Эффективность. Разнообразие методов и инструментов позволяет добиться высоких результатов на производстве, также все это способствует повышению эффективности работы (оптимизация труда).

Помимо сильных сторон классической теории менеджмента, мы можем наблюдать и её проблемы. К ним мы отнесем:

1. Универсальность подходов. Данная универсальность не всегда может быть применима к современным организациям, ведь большая часть подходов менеджмента не адаптирована к современным изменениям (новым технологиям).

2. Недостаточное внимание к персоналу. Ведь в классической теории, как правило, все внимание руководителя направлено на производственный процесс и на организационную структуру организации (предприятия). Из-за этого очень часто упускается такой важный фактор, как эмоциональное состояние сотрудников и их вовлеченность в работу. Всё это приводит к тому, что сотрудники выполняют свою работу не так эффективно, как бы хотелось руководителю.

3. Не весь навык менеджера используется. Менеджер, как правило, занимает в организации роль контролера (управленцы). Из-за этого может произойти потеря его других полезных качеств, например, способность к лидерству.

4. Иерархия. Всем известно, что в классической теории менеджмента решения принимаются исключительно на верхнем уровне (высшее руководство) и затем такие решения передаются вниз по иерархической структуре организации. Это может создать проблемы тогда, когда решение требует гибкости и быстрой реакции.

Таким образом, изучив слабые и сильные стороны классической теории менеджмента, мы можем выделить еще часть проблем, которые связаны с управлением персоналом. Такое изучение позволит нам подробно изучить рассматриваемую в данном разделе тему.

Мы можем выделить следующие проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента:

1. Отсутствие вовлеченности персонала со стороны руководства. На практике почти все решения принимаются самостоятельно руководителем. Руководитель при принятии решения, не учитывает мнение и опыт (знания) своих сотрудников. Это приводит к тому, что у сотрудников появляется

недоверие и нежелание принимать активное участие в жизни организации. Если сотрудник относится к своей работе негативно или нейтрально, то это все заметно сказывается на эффективности работы организации.

2. Отсутствие лидерских качеств у руководителя. Успешный руководитель должен иметь определенное количество необходимых навыков и качеств. Например, коммуникабельность, умение принимать решения и умение мотивировать. Однако не все руководители обладают этими навыками и качествами, ведь это все влияет на их способность эффективно управлять персоналом.

3. Неправильная мотивация персонала. Большая часть руководителей знает только про такой вид мотивации, как денежное (материальное) вознаграждение. Но в менеджменте существует и такой вид мотивации сотрудников, как похвала за хорошую работу, развитие карьерного роста. Используя только денежную мотивацию, руководитель может столкнуться с тем, что производительность труда в организации будет снижена.

4. Отсутствие системы оценки работы сотрудников. Всем сотрудникам важно получать обратную связь от своего руководителя, а также им важно понимать все критерии оценки руководителя. Но, зачастую сотрудники не получают обратной связи, что приводит к неуверенности и несправедливости среди сотрудников организации.

5. Межличностные отношения. Часто в организациях возникают конфликты, недовольства между сотрудниками и руководством. Такие проблемы возникают из-за несовместимости ценностей и отсутствия понимания между руководителями и сотрудниками.

6. Равенство сотрудников. Современные организации сталкиваются с такой проблемой, как обеспечение равноправного отношения и устранение дискриминации между сотрудниками разных полов, возрастов, рас, национальностей и культур.

7. Изменения и адаптация. В условиях быстрого изменения бизнес-процессов организации сталкиваются с тем, что им необходимо

адаптироваться к новым тенденциям и изменять свои методы управления. Такое изменение вызывает проблемы, ведь организация не может быстро адаптироваться к новым требованиям и изменениям внешней среды.

Нами были рассмотрены классические проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента, но нам важно изучить и современные проблемы менеджмента. Ведь во времена пандемии, мы столкнулись с новыми проблемами в современном менеджменте.

Первой проблемой современного менеджмента мы можем назвать недостаток качественного и опытного персонала. В последнее время все чаще работодатель сталкивается с тем, что ему трудно найти и удержать опытных сотрудников. Все это связано с тем, что на сегодняшний день в России наблюдается «кадровый голод», который негативно влияет на жизнь организаций.

К другой проблеме мы можем отнести такую проблему, как отсутствие эффективных методов по подбору персонала. «Кадровый голод» или низкая квалификация менеджера приводит к неправильному подбору персонала, что впоследствии снижает производительность и неудовлетворенность работодателя в работниках.

Также, в настоящее время нужно быть не просто «начальником», а быть для своей организации чем-то больше. Современные руководители должны обладать широким спектром навыков, включая коммуникацию, мотивирование, умение работать в команде и принимать сложные решения.

Еще одной проблемой является то, что современные организации не осуществляют постоянное развитие и обучение своего персонала, такое обучение необходимо для того, чтобы персонал организации мог достигать новых высот и соответствовать изменяющимся требованиям.

К тому же, в наше время возникли проблемы в менеджменте, связанные с новыми технологиями. Такие технологии дают более быстрое развитие для бизнеса и ставят перед руководителями новые вызовы, которые требуют новых подходов к управлению.

Например, в пандемию мы столкнулись с самоизоляцией, из-за которой большая часть организаций перешла к удаленной работе. Как показывает статистика, некоторая часть организаций, которые вовремя пандемии находились на удаленной работе, сохранили данный режим. Такие изменения требуют нового подхода к управлению и организации работы, все это необходимо для обеспечения эффективного сотрудничества и координации рабочего процесса.

Кроме того, в 2024 году мы все больше сталкиваемся с новыми технологиями, например: искусственный интеллект; автоматизированные системы; облачные сервисы. Такие технологии кардинально меняют способ работы и управления бизнесом. Многие рутинные задачи теперь могут быть автоматизированы, что позволяет управленцам сконцентрироваться на стратегическом развитии компании.

Все эти изменения в сфере менеджмента требуют от руководителей гибкости, способности быстро адаптироваться к изменениям и открытости к новым идеям и подходам.

Таким образом, управление персоналом становится все более сложным и требует профессиональных навыков и компетенций. Организации должны активно и системно работать над решением этих проблем, чтобы обеспечить эффективную работу своего персонала и достижение поставленных целей организации.

1.2 Адаптация как основная технология управления персоналом в организации

Адаптация – это процесс внедрения новых сотрудников в организацию, а также помощь необходимая для правильного освоения их роли в новом коллективе.

Адаптация сотрудников является важной частью процесса управления персоналом в организации (предприятии). Она направлена на объединение новых сотрудников в действующий коллектив организации. Помимо этого,

адаптация необходима для ознакомления персонала с рабочим процессом организации, а также с её корпоративной культурной и политической жизнью. Плохая адаптация снижает производительность труда работника и может привести к его увольнению с работы, поскольку несоответствие реальности ожиданиям является основной причиной увольнения работников.

Для правильности раскрытия темы изучаемого нами параграфа, нам необходимо рассмотреть определение адаптации персонала.

Воропанова Ю. В. в своей научной работе «Адаптация персонала на производстве» под адаптацией понимает «приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования» [4, с. 124].

Адаптацией работника Воропанова Ю. В. называет «процесс ознакомления работника с новой организацией, приспособления к новому месту работы, коллективу и характеру деятельности предприятия, а также изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры предприятия» [4, с. 125].

В нашем понимании адаптация персонала – это процесс акклиматизации работника к новой организации, к коллективу и к требованиям, предъявляемым на новом рабочем месте.

Адаптацию персонала в организации в зависимости от её вида происхождения, можно разделить на следующие виды:

1. Производственная адаптация:
 - психофизиологическая адаптация;
 - профессиональная адаптация;
 - социально-психологическая адаптация;
 - организационная адаптация;
 - экономическая адаптация;
 - санитарно-гигиеническая.

2. Внепроизводственная адаптация:

- адаптация к бытовым условиям;
- адаптация к внепроизводственному общению с коллегами;
- адаптация в период отдыха [15, с. 182].

Смысл психофизиологической адаптации состоит в том, что сотруднику необходимо приспособиться к такой нагрузке, как физическая и психологическая. К психофизиологической адаптации можно отнести приспособление к режиму работы организации, изменение окружающей среды.

Профессиональная адаптация выражается в освоении новой профессиональной роли. Вовремя данной адаптации сотрудник получает и овладевает только рабочими (профессиональными) навыками и знаниями. Также происходит привыкание к новым условиям труда. Например, под профессиональную адаптацию мы можем отнести обучение на рабочем месте, участие в тренингах.

Социально-психологическая адаптация предполагает под собой процесс приспособления сотрудника к социальными психологическим аспектам трудовой среды. Социально-психологическая адаптация состоит из установления социальных связей, привыкании к социальным нормам (традициям) организации, а также развитию психологической уверенности нового сотрудника. Вовремя социально-психологической адаптации сотруднику важно успешно выстроить коммуникацию между всеми сотрудниками, а также адаптироваться к корпоративной культуре организации.

Организационная адаптация вытекает из приспособления сотрудника к структуре, культуре и целям организации. Вовремя организационной адаптации происходит ознакомление с корпоративными ценностями и правилами компании, а также осуществляется подготовка к дальнейшим организационным изменениям организации (слияние, реорганизация).

Экономическая адаптация выражается в процессе приспособления к экономическим изменениям организации, которые могут повлиять на финансовое положение сотрудника. Сюда можно отнести изменения в заработной плате, премии.

Санитарно-гигиеническую адаптацию можно охарактеризовать в виде процесса обеспечения условий труда, которые соответствуют санитарным нормам и правилам гигиены, которые необходимы для нового сотрудника. В период данной адаптации новый сотрудник изучает локальные нормативные акты и иные правила, связанные с санитарными нормами и правилами гигиены организации.

Адаптация к бытовым условиям связана с тем, что сотруднику необходимо приспособиться к новой среде жизни. Для облегчения данного периода работодатель должен поспособствовать в поиске жилья (выдать служебное жилье).

Адаптация к внепроизводственному общению с коллегами включает в себя развитие социальных навыков. Данные навыки приводят к умению строить дружеские отношения в нерабочее время. Работодатель может помочь в развитии социальных навыков с помощью организации корпоративных мероприятий, спортивных мероприятий.

Адаптация в период отдыха включает в себе различные виды расслабления (восстановления сил). Наличие у организации баз отдыха, спортивно-культурных комплексов, способствует к более благополучному общему состоянию сотрудника.

Также, необходимо отметить, что перечисленные нами выше виды адаптации взаимосвязаны и не могут быть взаимозаменяемыми.

Например, взаимосвязь социально-психологической адаптации может пройти легче, если работник сто процентов уверен в своих профессиональных умениях и навыках, а профессиональная адаптация будет протекать проще, если в коллективе выстроены позитивные взаимоотношения.

В теории менеджмента адаптацию персонала разделяют на такие направления, как:

1. первичная адаптация. Данное направление относится к молодым (неопытным) сотрудникам. Для сотрудников, которые впервые сталкиваются с рабочей деятельностью;

2. вторичная адаптация. Она предназначена для работников, которые имеют профессиональный опыт. Для сотрудников, уже отработавших какое-то время в других организациях. Характерными признаками вторичной адаптации являются:

– новая трудовая деятельность происходит на основании прошлого трудового (профессионального) опыта;

– в процессе продвижения специалиста по служебной лестнице социально-психологическая и организационная адаптация осуществляются значительно легче, так как он уже обладает навыками и умениями общения в производственном коллективе, у него частично сохраняется структура общественных и административных контактов;

– основным объектом вторичной адаптации является профессиональная сфера.

Также, нам необходимо изучить главные принципы и методы адаптации.

Главные принципы адаптации сотрудников в организации:

1. Изучение. Ознакомление и введение сотрудников в должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, продукцию и услуги организации, основные процессы работы и структуру организации

2. Обучение. Обучение новых сотрудников не только теоретическим аспектам работы, но и практическим навыкам. В это включается ознакомление с рабочими инструментами, программами, технологиями, процедурами и т.д. К этому можно отнести тренинги, обучение на рабочем месте, мастер-классы.

3. Поддержка. Поддержка и наставничество со стороны опытных сотрудников. Новым сотрудникам назначаются наставники (опытные сотрудники), которые помогают новым сотрудникам ориентироваться в организации. Поддержка наставника помогает новым сотрудникам быстрее освоиться и улучшить свою производительность.

4. Контроль действий. Адаптация нового сотрудника проходит оценку процесса адаптации. Важно следить за прогрессом новых сотрудников и предоставлять им обратную связь.

5. Культура компании. Вовлеченность в корпоративную культуру организации. Организация может проводить корпоративные мероприятия, праздники, чтобы новые сотрудники лучше ощущали себя частью коллектива.

Классические методы адаптации персонала:

- наставничество;
- обучение (тренинги, семинары);
- беседа;
- специальная программа;
- экскурсия;
- анкетирование;
- справочник нового сотрудника.

Наставничество – это метод адаптации, при котором новый сотрудник получает опыт и поддержку от опытного сотрудника организации. Наставник проходит весь период адаптации со своим подопечным и делится своим приобретённым опытом и навыками. Метод наставничества помогает новым сотрудникам быстрее вливаться в трудовой коллектив и улучшает их профессиональные навыки. Наставничество как правило включает в себя регулярные встречи, обратную связь и практическое обучение вместе с наставником [12].

Обучение – это метод адаптации, при котором новый сотрудник получает необходимые ему профессиональные знания и навыки. Метод

обучения включает в себе обучение, которое выражается в виде курсов, тренингов, лекций, обучающих видео и т. п. Главная цель обучения персонала – это получение профессиональных знаний и умений, которые необходимы для эффективной работы нового сотрудника.

Беседа – это метод адаптации, который позволяет новому сотруднику получить как можно больше информации об организации (компании). В данную информацию входят организационные аспекты, юридические аспекты, корпоративные аспекты, культурные аспекты и т.п. В ходе беседы новый сотрудник может задавать любые интересующие его вопросы. Беседа позволяет сотруднику чувствовать себя приветственным.

Специальная программа – это комплекс мероприятий, разработанных для помощи новым сотрудникам. Программа состоит из ознакомления с организацией, знакомства с коллегами, прохождения обучения. Специальная программа адаптации, является одним из самых эффективных методов адаптации персонала.

Экскурсия – это метод адаптации персонала, который позволяет новым сотрудникам познакомиться с рабочим окружением, увидеть расположение рабочего места, познакомиться с новыми коллегами. Экскурсия помогает узнать больше информации об организации и её культуре.

Анкетирование – это метод адаптации персонала, при котором собирается информация о предпочтениях и навыках нового сотрудника. Сбор информации о новом сотруднике позволяет руководителю узнать его потребности. Узнав потребности нового сотрудника, руководитель может подобрать правильные процессы адаптации сотрудника. Помимо этого, анкетирование может помочь новому сотруднику выразить свои мысли и пожелания относительно нового рабочего места, что способствует более эффективной адаптации.

Справочник нового сотрудника – это разновидность документа, в котором содержится информация об организации: цели, структура,

политика, необходимые контакты и т.п. С помощью справочника новый сотрудник быстрее ориентируется в организации.

Современные методы адаптации персонала:

- система друзей (Buddy System) или Баддинг (Buddying);
- метод Job Shadowing;
- метод Secondment;
- метод e-learning;
- метод «геймификация» [16].

Система друзей (Buddy System) или Баддинг (Buddying) – это программа адаптации, при использовании которой происходит обмен информации между двумя сотрудниками (приятелями), во время такого обмена происходит обратная связь. Создается группа людей или пара, в первой роли выступает новый сотрудник (сотрудники), во второй роли выступают сотрудники, которые имеют опыт работы в организации, то есть прошедшие адаптацию сотрудники.

Ценность данного метода заключается в том, что каждый участник пары или группы отвечает за комфорт и безопасность своего подопечного. Новый сотрудник вовремя адаптации чувствует поддержку и получает необходимые знания, тем самым происходит укрепление отношений между участниками. Также система друзей способствует развитию ответственности и доверия между сотрудниками.

Выбирая ответственного сотрудника (Buddy), работодатель должен обратить свое внимание на такие его навыки как: терпеливость, ответственность, дружелюбие, готовность тратить время и силы на предоставленного ему подопечного.

Используя метод системы друзей (Buddy System), попечитель выполняет следующие обязанности:

- проводить экскурсии по организации (показывая расположение необходимых для нового сотрудника кабинетов, цехов и т. п.);

- знакомить с коллегами, подсказывая какой метод общения использовать с каждым из сотрудников;
- рассказывать о традициях, целях, правилах организации;
- рассказывать о корпоративной культуре организации;
- посещать обеды, во время которых, можно обсудить волнующие подопечного вопросы;
- рассказывать о плюсах организации;
- обсуждать дальнейшее обучение и развитие подопечного.

Метод Job Shadowing с перевода с английского переводится «бытие тенью». Используя, метод Job Shadowing, новый сотрудник становится «тенью» более опытного работника. Такой подход позволяет новому сотруднику наблюдать за работой опытного сотрудника и задавать вопросы, которые возникают у него в данный период. В рамках этого метода новый сотрудник проводит время на рабочем месте своего наставника, следуя за ним и наблюдая за его действиями и принятием решений. Это помогает новому сотруднику быстрее адаптироваться к рабочей среде, понять свои обязанности и освоить рабочие процессы.

В главных ролях метода Job Shadowing выступают такие лица, как: сотрудник, тенью которого должен стать новый сотрудник; новый сотрудник; специалист, который контролирует данный процесс (менеджер).

Первый герой. Это опытный сотрудник, который согласился принять на себя роль наставника для нового коллеги. Он должен показать всю работу, которую предстоит выполнять новому сотруднику, а также помогает новому сотруднику понять особенности своей должности. Важно выбрать сотрудника с нужным опытом, ведь он должен строить свою работу четко и строго по заданному плану.

Второй герой. Это новый сотрудник, который понимает, что он может узнать много нового, следуя за опытным коллегой. Он задает вопросы, активно участвует в процессе, старается усвоить максимум информации и навыков.

Третий герой. Это менеджер, который организует и контролирует процесс Job Shadowing, является ответственным лицом. Он следит за тем, чтобы оба сотрудника получили максимальную пользу от данного метода, помогает разрешать возможные конфликты и трудности. Изучает поведение и характер нового сотрудника.

Метод Job Shadowing разделяется на три вида.

Первый вид – это пассивный подход. Такой подход подходит для сотрудников, не имеющих опыта. Пассивность заключается в том, что новичок только наблюдает за работой ответственного сотрудника, он не применяет на практике полученные ранее знания.

Второй вид – это активный подход. Применяется после пассивного подхода. В данном случае новичок вовлечен в рабочий процесс максимально. Он активно участвует в работе совместно с опытным сотрудником, получает от него обратную связь и необходимые советы. Данный подход позволяет быстрее усвоить навыки получить необходимый опыт.

Третий вид – это пассивно – активный подход. В данном случае используются два вида подходов активный и пассивный. В начале работы новый сотрудник наблюдает за работой опытного сотрудника, а затем начинает выполнять эту работу под его руководством.

Метод Job Shadowing является эффективным, так как он индивидуален для каждого нового сотрудника.

Метод Secondment с перевода с англ. «командировка». Временный перевод сотрудника в другую организацию или другое подразделение организации для овладения им новых знаний и навыков. Помимо этого, применение метода Secondment способствует укреплению связей между организациями или подразделениями.

Метод e-learning (дистанционное обучение), или blended learning (смешанное обучение). Вовремя метода e-learning используются электронные средства (гаджеты, компьютеры). С помощью электронных

средств новичок может осваивать знания и навыки, не отрываясь от своего рабочего процесса. Электронное (дистанционное) обучение проводится как в режиме онлайн, так и в режиме оффлайн. Рассматриваемый метод набирает популярность в наше время, так как позволяет сэкономить время и расходы на обучение персонала.

Метод «геймификация». Достаточно новый метод адаптации, при котором используются игровые элементы. Рассмотрим способы использования геймификации в методе адаптации персонала:

1. Онбординг-квесты – это создание заданий, которые новый сотрудник должен выполнить в течение определённого периода времени. За каждое выполненное задание новый сотрудник получает баллы, которые в дальнейшем используются для получения приятных бонусов (поощрений).

2. Использование интерактивных средств – это формат обучения, при котором используют викторины, игры, квизы.

3. Социальные отношения – это включение элементов социального взаимодействия с помощью совместных форумов, чатов.

Используя данный метод важно не забывать, что геймификация должна быть подстроена под естественную среду нового работника и организации.

В таблице 1.1 выделим достоинства и недостатки современных методов адаптации.

Таблица 1.1 - Достоинства и недостатки современных методов адаптации

Метод адаптация	Достоинства	Недостатки
Система друзей (Buddy System)	1. Адаптация проходит быстро, т. к. новый сотрудник получает помощь от своего «друга», который помогает ему освоиться в новой среде. 2. Улучшение коммуникаций между старыми и новыми сотрудниками. 3. Время на обучение значительно сокращается.	1. Не всегда есть подходящий наставник; 2. Может произойти конфликт интересов. 3. Эффективен только для маленьких организаций. 4. Подготовка всех сотрудников.

	4. Маленькие затраты.	
метод Job Shadowing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новый сотрудник получает практический опыт, наблюдая за наставником и участвует в выполнении задач. 2. Адаптация проходит быстро, т. к. новый сотрудник наблюдает за работой опытного сотрудника. 3. Улучшение коммуникаций между старыми и новыми сотрудниками. 4. Новый сотрудник четко понимает свои должностные обязанности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новый сотрудник ограничен в самостоятельности. 2. Отсутствие структуры обучения. 3. Нарушение конфиденциальности (новый сотрудник может узнать больше, чем ему положено). 4. Зависимость от более опытного сотрудника (страх сделать что-то не так).
метод Secondment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение профессиональных навыков. 2. Развитие карьеры (работник может показать свою универсальность). 3. Улучшение коммуникаций. 4. Приобретение новых контактов (установление новых связей). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отрыв сотрудника от основного места работы. 2. Сотрудник может уйти в организацию, в которой проходила командировка. 3. Возможны финансовые затраты. 4. Нет гарантий, что полученный опыт будет полезным.
метод e-learning	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкость (сотрудник может учиться в удобном для него месте). 2. Экономия времени (сотрудник может проходить обучение на рабочем месте). 3. Индивидуальный подход (сотрудник сам выбирает темп обучения). 4. Доступность для всех сотрудников. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствует контакт с другими сотрудниками. 2. Могут возникать технические проблемы. 3. Недостаточно мотивации. 4. Присутствие ограничений в получении опыта.
метод «геймификация»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективная мотивация. 2. Увлеченность сотрудников. 3. Интерактивный подход. 4. Анализ прогресса проводится легко 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудники могут отвлечься от основных целей организации. 2. Сложность внедрения. 3. Большая затратность.

Главными причинами использования адаптации как главного рычага в управлении персоналом являются:

1. Повышение производительности труда. Вовремя адаптации сотрудники организации быстрее осваивают новые навыки и знания. Все это приводит к больше уверенности сотрудника, а уверенный в себе сотрудник выполняет свои должностные обязанности более продуктивно.

2. Минимальная текучесть кадров. Нам известно, что недостаточность адаптации приводит к тому, что новые сотрудники увольняются. Следовательно, каждой организации важно внедрять в свою деятельность эффективные программы адаптации. Такие программы позволяют создать комфортную рабочую среду для новых сотрудников и уменьшить их текучесть.

3. Улучшение коммуникации между сотрудниками. Правильная программа адаптации позволяет новым сотрудникам преодолеть барьер общения между старыми и новыми сотрудниками организации. Успех адаптации заключается в том, что новый сотрудник входит в круг общения всего коллектива.

4. Поддержка и мотивация новых сотрудников. Выйдя на новое место работы любой человек испытывает страх. Благодаря правильной адаптации, новый сотрудник получает поддержку от коллег и руководства. Данная поддержка способствует к сохранению спокойствия и приводит к удовлетворенности работой.

1.3 Структура эффективной программы адаптации персонала организации

Программа адаптации персонала – это набор мероприятий и процедур, разработанных для эффективной интеграции новых сотрудников в организацию. Цель такой программы состоит в том, чтобы помочь новым сотрудникам быстро освоиться в новой среде работы, привыкнуть к коллективу и возможностям, которые предоставляет компания, и достичь высокой производительности в кратчайшие сроки [5].

Структура эффективной программы адаптации персонала организации состоит из следующих этапов:

1. Подготовительный этап. На данном этапе происходит определение целей и задач программы адаптации, а также осуществляется разработка плана действий программы, формируется список исполнителей.

Стандартными целями всех организаций являются:

- ускорение внедрения нового сотрудника в коллектив и в организацию;
- предоставление информации о компании, её целях и ценностях;
- обеспечение в получении навыков и знаний, необходимых для выполнения работы нового сотрудника;
- создание положительных эмоций об организации.

Задачи организации:

- организация мероприятий для ознакомления с организацией (экскурсия);
- проведение обучения для нового сотрудника;
- назначение ответственного сотрудника, который будет помогать новому сотруднику;
- разработка плана развития нового сотрудника;
- отслеживание процесса адаптации нового сотрудника.

Необходимо определить основные цели и задачи программы адаптации персонала, которые могут включать ознакомление новых сотрудников с организацией, ее ценностями и культурой, овладение необходимыми компетенциями и навыками, интеграцию в коллектив и т.д.

Разработка плана программы. На данном этапе определяются конкретные шаги и мероприятия, необходимые для достижения поставленных целей и задач. План программы может включать такие элементы, как организация вводного обучения, проведение ознакомительных экскурсий, назначение наставника для нового сотрудника и др.

Определение ресурсов. Для успешной реализации программы адаптации необходимы определенные ресурсы, такие как финансирование, время и кадры. На этом этапе происходит определение необходимых ресурсов и их распределение для выполнения запланированных мероприятий.

Исполнителями (ответственными) за программу адаптации являются:

1) руководители организации и её подразделений;

3) менеджер (специалист по подбору персонала) или специалисты отдела кадров;

4) наставники (ответственные сотрудники).

2. Ознакомительный этап. Происходит знакомство нового сотрудника с организацией, ее структурой и процессами, правилами и процедурами работы, миссиями, целями, а также основными требованиями и ожиданиями, предъявляемыми к сотрудникам. Новый сотрудник в свою очередь получает понимание, какую роль он играет в организации.

На этапе ознакомления проводятся экскурсии по организации, во время которой новый сотрудник знакомится со своим рабочим местом, со всеми сотрудниками организации, благодаря чему устанавливаются дружеские отношения в коллективе.

3. Организационный этап. Проводится ознакомление с локальными актами организации, структурой организации, её отделами.

4. Технический этап и организационный. Ознакомление сотрудника с его рабочим местом, а также с техническими средствами организации, которые необходимы для выполнения задач, поставленных работодателем.

5. Психологический этап. Тут важную роль играет такой факт, как назначение наставника для нового сотрудника. Наставник в свою очередь помогает новому сотруднику ориентироваться в организации, отвечает на возникающие у него вопросы, помогает решать проблемы и помогает влиться в коллектив, все это уменьшает психологическую нагрузку нового сотрудника. К психологическим факторам можно отнести и предоставление возможностей для саморазвития и обучения.

Обучение является важной частью программы адаптации, оно помогает новичку быстро освоиться на рабочем месте и повысить свою эффективность.

Обучение может проводиться внутри организации, а также за её пределами.

6. Оценочный этап. Важно понимать, насколько эффективно применяется данная программа. Для этого используют такие методы, как анкетирование нового сотрудника, обратная связь от всех участников адаптации.

Для правильной оценки программы адаптации необходимо проанализировать следующие показатели:

- степень удовлетворённости нового сотрудника. Для этого необходимо провести опрос нового сотрудника. Опрос может осуществляться с помощью анкетирования или личной беседы. Вовремя проведения данного опроса менеджеру нужно выстроить доверительные отношения с новым сотрудником, ведь важно получить честную оценку;

- продолжительность проведения адаптационного периода. Ведь чем быстрее проходит адаптация, тем лучше это для организации;

- количество уволившихся сотрудников, которые проработали в организации меньше 6 месяцев. Данный анализ необходим для оценки эффективности программы адаптации. Если количество уволившихся сотрудник имеет большой показатель, то необходимо пересмотреть всю программу адаптации;

- качество работы сотрудников, которые прошли все этапы адаптационной программы;

- отзывы сотрудников, которые прошли программу адаптации;

- финансовые показатели организации. Прибавление финансов компании говорит о том, что программа адаптации работает эффективно.

Для удобства оценки программы адаптации менеджер должен использовать таблицу, в которую нужно включить такие графы как:

- подсчет баллов;

- важные и второстепенные моменты;

- время проведения адаптации.

9. Внесение необходимых корректировок в программу адаптации. С помощью результатов оценки, необходимо исправить недочеты, с помощью внесения корректировок.

10. Поддержка адаптации на постоянной основе. Важно понимать, что адаптация персонала является долгим процессом. Поэтому необходимо предоставлять поддержку и помощь новому сотруднику на протяжении всего его пребывания в организации.

Выводы по первой главе

Изучив главу первую «Теоретические основы разработки эффективной программы адаптации персонала организации», мы можем сделать следующие выводы.

В разделе 1.1 Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.

Нами было рассмотрено понятие человеческие ресурсы и управление персоналом.

Человеческие ресурсы – это комплекс знаний, навыков персонала.

Управление персоналом – это процесс планирования, организации, мотивации и контроль над деятельностью сотрудников организации. Теоретические основы управления персоналом включают в себе изучение различных методов и подходов, необходимых для управления персоналом.

Практические основы управления персоналом заключаются в применении в жизни теоретических основ управления персоналом.

Важной основой практики управления персоналом является - управление человеческими ресурсами. Данное направление занимается разработкой программ по найму персонала, его мотивацией, организацией и адаптацией.

Таким образом, теоретические и практические основы управления персоналом имеют тесную связь. Знания теоретических основ помогает

создавать эффективную стратегию управления персоналом, а практический опыт позволяет применять теоретическую базу на практике.

В разделе 1.2 Адаптация как основная технология управления персоналом в организации. Мы выявили, что адаптация персонала в организации – это процесс приспособление (привыкание) нового сотрудника к организационной культуре и целям организации.

По видам происхождения адаптацию персонала в организации, можно разделить на два вида: производственную адаптацию и внепроизводственную адаптацию.

Производственная адаптация проходит внутри организации, а внепроизводственная адаптация осуществляется вне рабочего времени.

По направлениям адаптацию персонала разделяют на: первичную адаптацию и вторичную адаптацию.

Первичная адаптация применяется для новых сотрудников без опыта, а вторичная адаптация применяется для тех сотрудников, которые уже имеют опыт. Независимо от направления адаптации, менеджер должен понимать, что адаптация должна пройти одинаково для любого нового сотрудника.

Также нами были изучены современные методы адаптации персонала и выявлены их плюсы и минусы. Рассмотрев данное сравнение можно выделить лидера – метод Job Shadowing. Данный метод может применяться во в многих организациях России, ведь он прекрасно сочетает в себе практические и теоретические знания.

В разделе 1.3 Структура эффективной программы адаптации персонала организации

Нами было выявлено, что для успешного применения методов адаптации. Менеджеру необходимо разрабатывать и применять в действие программу адаптации. Программа адаптации должна состоять из таких пунктов, как знакомство с компанией, обучение и оценка результатов. Важно применять программу индивидуально для каждого сотрудника.

Правильное использование программы адаптации позволяет повысить эффективность работы сотрудников, уменьшить риск потери квалифицированных специалистов и снизить затраты на поиск и подбор нового персонала.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «НПО ЭЛЕКТРОМАШИНА»

2.1 Анализ эффективности адаптации персонала в АО «НПО Электромашина»

Предметом нашего исследования было выбрано предприятие Акционерное Общество «Научно производственное Объединение «Электромашина» (далее по тексту АО «НПО Электромашина»), место нахождения которого располагается в г. Челябинск.

АО «НПО Электромашина» было преобразовано путем реорганизации в форме преобразования. Владельцем большей части акций является Российская Федерация. По организационно-правовой форме АО «НПО Электромашина» – коммерческая организация (непубличное акционерное общество).

АО «НПО «Электромашина» – является крупным предприятием на экономическом рынке России, общество знаменито в области разработки и производства изделий электрооборудования для специальной техники.

Деятельность предприятия направлена на разработку, производство и ремонт электрооборудования, электрических систем и отдельных блоков для специальной продукции, и продукции производственно-технического назначения (продукция для железнодорожной техники, пожарно-техническая продукция и продукция прочего гражданского назначения).

Производственный цикл предприятия включает следующие переделы:

- металлургический (литье из цветных металлов и сплавов);
- механообрабатывающий;
- холодноштамповочный;
- термопластмассовый;
- гальванопокрытий;

- печатных узлов;
- сборочно-обмоточный;
- сборки аппаратуры;
- инструментальный и стендовый.

Стратегическая цель АО «НПО Электромашина» – это постоянное повышение ценности бизнеса, его потенциала, жизнеспособности для получения конкурентных преимуществ и увеличения прибыли в долгосрочной перспективе [13].

Для внутреннего анализа среды АО «НПО Электромашина» воспользуемся методом SNW- анализ (таблица - 2.1).

Таблица 2.1 SNW – анализ АО «НПО Электромашина»

№ п/п	Параметр	S сильный	N нейтральный	W слабый	Комментарий
1	Обучение персонала	x			Обучением занимается специальный отдел (отдел обучения персонала)
2	Мотивация и стимулирование персонала	x			На предприятии предусмотрена 13-я зарплата, а также ежемесячные премии
3	Текучесть кадров		x		Большая часть специалистов работают на предприятии продолжительное время
4	Квалификация персонала	x			Большая часть сотрудников, являются квалифицированными специалистами
5	Организация планирования	x			Четкая постановка цели
6	Уровень технической оснащенности	x			Современная техника
7	Информационное обеспечение	x			Различные программы
8	Организация маркетинге на предприятии	x			Функционирование специального отдела маркетинга
9	Деловая репутация предприятия	x			Проводится работа со СМИ, строгий подбор руководителей отделов предприятия

10	Финансовая устойчивость предприятия	x			Уровень доходов предприятия превышает уровень расходов
11	Ценовая политика	x			
12	Объем продаж	x			Продажи стабильные
13	Стратегия развития предприятия	x			У каждого отдела план по достижению цели
14	Затраты на рекламу		x		
15	Производственные мощности	x			
16	Взаимоотношения с государственным и органами	x			Главным заказчиком предприятия, является государство. Присутствует государственная поддержка.
17	Психологический климат		x		

Таким образом, предприятие имеет достаточно сильный внутренний потенциал. Предприятие хорошо организовано и имеет конкурентные преимущества перед другими игроками рынка.

АО «НПО Электромашина» является крупным работодателем в г. Челябинск, на сегодняшний день на предприятии трудится более 3 900 сотрудников и имеется 157 вакантных мест [13].

Ниже представлен график численности персонала по годам (рисунок 1)

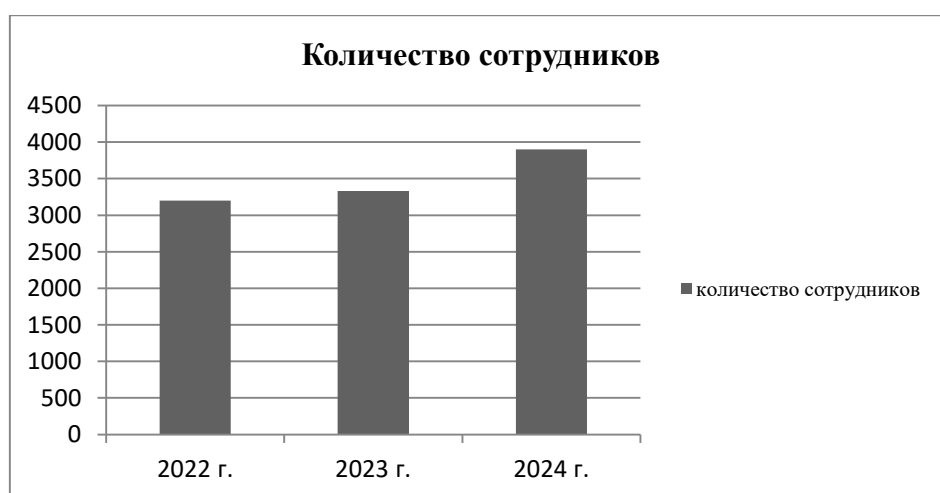


Рисунок 1 - График численности персонала по годам

Потребность в новых рабочих местах возникла на предприятии в связи с расширением объёмов работ, которые необходимо выполнять в короткие сроки.

Поэтому для предприятия АО «НПО Электромашина» важно проводить такой комплекс мероприятий, который позволит сохранить, как старых сотрудников, так и новых сотрудников предприятия.

Таблица 2.1.2 – Оценка движения трудовых ресурсов АО «НПО «Электромашина» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023
Количество работников на начало года	3200	3290	3800
Поступление работников	124	532	568
Выбытие работников, в том числе по отрицательным причинам	34	22	48
Наличие работников на конец года	3290	3800	4320
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,16	0,15
Коэффициент оборота по выбытию	0,01	0,005	0,01
Коэффициент постоянства кадров (Кпост)	1,02	1,15	1,13

Коб.пр.= Число принятых за период/Среднесписочную численность.

В 2021 году коэффициент оборота по приему составил 0,04, что означает, что 4% работников были приняты на работу в течение года.

Коэффициент оборота по выбытию составил 0,01, что означает, что 1% работников уволились в течение года. Коэффициент постоянства кадров (Кпост) составил 1,02, что указывает на стабильность кадрового состава.

В 2022 году коэффициент оборота по приему увеличился до 0,16, что означает, что 16% работников были приняты на работу в течение года.

Коэффициент оборота по выбытию снизился до 0,005, что означает, что 0,5% работников уволились в течение года. Коэффициент постоянства кадров (Кпост) увеличился до 1,15, что указывает на большую стабильность кадрового состава.

В 2023 году коэффициент оборота по приему снизился до 0,15, что означает, что 15% работников были приняты на работу в течение года.

Коэффициент оборота по выбытию остался на уровне 0,01, что означает, что 1% работников уволились в течение года. Коэффициент постоянства кадров (Кпост) также остался на уровне 1,13, что указывает на стабильность кадрового состава.

Для новых сотрудников на предприятии АО «НПО Электромашина» предусмотрена программа адаптации, которая позволяет новичку быстрее приспособиться к рабочему процессу предприятия.

За реализацию программы адаптации на предприятии АО «НПО Электромашина» отвечает отдел по подбору и обучению персонала.



Работа отдела по подбору и обучению персонала осуществляется по стандартам сертификата соответствия системы менеджмента качества ГОСТ ISO 9001-2011 и ГОСТ РВ 0015-002-2012.

Специалисты по обучению персонала занимаются разработкой и проведением обучающих программ для сотрудников предприятия.

В АО «НПО «Электромашина» сотрудники проходят обучение в следующих случаях: в процессе адаптации, при ротации (переподготовки,

переобучении) кадров, повышении профессиональной квалификации, при подготовке в резерв на руководящую должность.

Специалисты по работе с персоналом занимаются подбором, наймом, адаптацией, мотивацией и развитием персонала. Помимо этого, они занимаются корпоративной культурой организацией и управляют конфликтами сотрудников.

Предприятие АО «НПО «Электромашина» активно принимает на работу молодых специалистов, так как руководство предприятия считает, что молодые специалисты подходят к своей работе с современной (инновационной) стороны.

Для привлечения новых сотрудников предприятие активно участвует в различных мероприятиях, которые направлены на поиск соискателя, например, в апреле 2024 г. АО «НПО «Электромашина» принимало участие во Всероссийской Ярмарке трудоустройства «Работа России. Время возможностей».

Для сохранения новых и старых сотрудников на предприятии АО «НПО «Электромашина» предусмотрены такие мероприятия и меры поддержки, как:

- индексация заработной платы (1 раз в год);
- обучение и повышение квалификации в собственном учебном центре;
- частичная компенсация питания в столовой предприятия (100 руб. в день);
- материальная помощь при торжественных и траурных мероприятиях;
- наличие программы по организации отдыха, с помощью которой осуществляется отдых на базе отдыха предприятия «Мотор», лечение на оздоровительных курортах России (Крым, Кубань, санатории Челябинской обл.);
- собственная поликлиника при предприятии;

- для дефицитных сотрудников предоставляется возможность оплаты ипотечных процентов;
- строительство и продажа квартир для сотрудников предприятия по сниженным ценам (на 10% ниже рыночной стоимости);
- активная физкультурно-оздоровительная жизнь;
- развитие творческих потенциалов сотрудников, проведение марафона самосовершенствования, на котором сотрудники участвуют в мастер-классах, посвящённых рукоделию;
- экскурсии по музею АО «НПО «Электромашина», которые помогают изучить историю развития предприятия;
- выдача фирменной спецодежды для всего рабочего персонала;
- современное оборудование (техника);
- организация различных походов и сплавов по рекам Урала;
- наличие развивающей программы «Молодой технолог»;
- проведение различных игр (веселые старты, домино, мафия, что? где? когда? и т. д.).

Таким образом, на предприятии АО «НПО «Электромашина» созданы все условия необходимые для профессионального развития и карьерного роста сотрудников. Нами было выявлено, что на предприятии существуют различные мотивационные программы для молодых специалистов, премирование опытных сотрудников. Кроме того, сотрудники могут проявить себя и в других сферах деятельности: спорте, творчестве. Об этом свидетельствует огромное количество наград – кубков, медалей, грамот.

Изучив краткие основы предприятия, мы можем перейти к анализу эффективности адаптации персонала в АО «НПО Электромашина».

Каждый новый сотрудник АО «НПО Электромашина» проходит адаптацию, которая осуществляется по выработанной специалистами предприятия программе.

Для примера мы можем взять трудоустройство сотрудника на должность «Оператор станков с ЧПУ».

Для соискателей на должность «Оператор станков с ЧПУ» у руководителей АО «НПО Электромашина» существуют следующие требования к кандидатам:

- образование среднее, среднеспециальное, высшее;
- умение читать чертежи.

Стоит отметить, что предприятие готово провести и оплатить обучение по данной должности в своем учебном Центре.

Программа адаптации новых сотрудников предприятия АО «НПО Электромашина» начинается с момента его трудоустройства. На этом этапе происходит назначение ответственного сотрудника за процесс адаптации новичка. Ответственного сотрудника выбирают из числа специалистов отдела по работе с персоналом. Главной задачей такого сотрудника является организация процесса адаптации, помощь новому сотруднику в знакомстве с предприятием и его сотрудниками.

После назначения ответственного сотрудника происходит трудоустройство новичка (заключение трудового договора), ввремя которого изучается режим трудового распорядка, правила техники безопасности, правила охраны труда предприятия. Также происходит знакомство с руководством.

Рассматривая вариант через обучение нового сотрудника, то первым действием будет реализация программы обучения. Под реализацией программы понимается трудоустройство стажера и его дальнейшее обучение и наставничество.

Следующий этап адаптации – это ознакомительный этап. Для выполнения данного этапа ответственный за адаптацию сотрудник проводит для нового сотрудника экскурсию по АО «НПО Электромашина». Во время такой экскурсии посещается музей АО «НПО Электромашина», столовая, учебный центр, праздничный зал, оздоровительный центр, медицинский пункт, рабочее место новичка и т. п. Также происходит знакомство с коллегами и локальными актами предприятия.

По завершению ознакомительного этапа адаптации наступает этап адаптационный. На этом этапе происходит знакомство с наставником. Наставник помогает новому сотруднику быстрее освоиться на предприятии, понять его культуру и ценности, а также научиться эффективно, работать в новой среде. Роль наставника заключается:

- в поддержке;
- в обучении;
- в обратной связи;
- в помощи налаживания отношений с коллегами.

Поддержка наставника на этапе адаптации является очень важной, так как оказание эмоциональной поддержки позволяет новому сотруднику чувствовать себя в коллективе и в работе более комфортно, безопасно.

Роль наставника в обучении необходима для развития навыков и знаний в той области, которая необходима новому сотруднику. Наставник может предоставлять советы, рекомендации и руководство, а также делиться своим опытом и знаниями.

При трудоустройстве ученика, происходит двойное наставничество. Первый наставник для ученика назначается на теоретическом этапе, такой этап проходит на базе Центра обучения. Второй наставник назначается на практическом этапе обучения и сохраняется за учеником до того времени пока ученик не перейдет в статус полноценного сотрудника.

Возвращаясь к центру обучения, необходимо отметить его роль в программе адаптации персонала.

Центр обучения в адаптации персонала – это специализированное подразделение предприятия, которое занимается подготовкой и обучением новых сотрудников предприятия.

Центр обучения может проводить различные мероприятия, направленные на адаптацию персонала. Например, он может организовать тренинги или семинары, которые будут направлены на развитие навыков

коммуникации, лидерских качеств персонала. Также проводятся обучения направленные на повышение квалификации нового сотрудника.

Кроме того, центр обучения может предоставлять консультации и поддержку новым сотрудникам в различных аспектах работы.

Основная задача центра обучения в адаптации персонала - создать условия для успешного начала работы новых сотрудников, повысить их мотивацию и эффективность работы, а также ускорить процесс интеграции в команду.

В момент адаптационного этапа (длительность 3 мес.) для нового сотрудника, как и для старых сотрудников, предусматриваются активно-массовые мероприятия, например, спортивные секции: по волейболу, баскетболу, футболу, настольному теннису, шахматы, домино, плавание; мероприятия: соревнования «Камень. Ножницы. Бумага», интеллектуальная игра «Что? Где? Когда?», театральные постановки, участие в соревнованиях «Лыжня России», и т. п. Активное участие в данных мероприятиях помогает новому сотруднику быстрее освоиться в коллективе и ознакомиться с корпоративной культурой предприятия. Необходимо отметить, что участие в таких мероприятиях является добровольным и соответствует интересам сотрудника. Также сотрудникам предоставляется бесплатная парковка.

После прохождения адаптационного этапа сотрудник продолжает свою трудовую деятельность согласно своим должностным инструкциям. Сотрудник может продолжать принимать участие в активно - массовых мероприятиях, пользоваться льготами предприятия и получать необходимую поддержку от своего наставника и ответственного сотрудника.

По завершению программы адаптации отдел по подбору и обучению персонала, проводит анализ эффективности применяемой программы. Для этого используют такие методы, как анкетирование нового сотрудника, обратная связь от всех участников адаптации (в виде устного опроса).

Чаще всего ответственный за адаптацию сотрудник использует в своей работе метод обратной связи, а именно беседа (опрос) всех

участников адаптации. Обратная связь, позволяет выяснить, какие пробелы в существующей программе адаптации существуют, и позволяет понять пути решения данных недочетов.

После сбора обратной связи все сотрудники отдела по подбору и обучению персонала разрабатывают необходимые правки в программу адаптации персонала, тем самым приводят к минимуму кадровые потери своего предприятия. Успешно пройденная программа адаптации, является гарантией того, что новый сотрудник будет продолжать работать на предприятии, а также будет рекомендовать своего работодателя своему окружению.

В заключение данного раздела необходимо отметить, что второстепенную роль в программе адаптации персонала на заводе выполняет такой орган, как профсоюз «Электромашина». Профсоюз «Электромашина» с помощью определенных методов помогает новым сотрудникам успешно интегрироваться в рабочую среду. Используемые профсоюзом методы:

1. Метод консультирования. Профсоюзы могут предоставить новым сотрудникам консультации по вопросам трудового законодательства, прав работников и обязанностей работодателя.

2. Поддержка при переговорах. Участники профсоюза могут оказывать поддержку новым сотрудникам при переговорах с руководителем и сотрудниками предприятия.

3. Организация мероприятий. Профсоюз организует различные мероприятия для новых сотрудников, например, семинары, тренинги и культурные программы.

Все вышеперечисленное необходимо, как для новых сотрудников, так и для старых сотрудников предприятия.

Для подведения результатов анализа программы адаптации на предприятии АО «НПО «Электромашина», составим таблицу «Уровень адаптации сотрудников на предприятии АО «НПО «Электромашина». В

таблицу занесены результаты анкетирования сотрудников предприятия АО «НПО «Электромашина» (вопросы в анкете совпадают с вопросами таблицы 2.1.1). В данном опросе участвовало 34 сотрудника различных должностей, которые работают на предприятии от 1 мес. до 1 года.

Таблица 2.1.1 – Уровень адаптации сотрудников на предприятии АО «НПО «Электромашина».

Критерия	Респонденты	
	В процентах	Количество
1. Срок работы на предприятии		
До 1 мес.	45	15
1 – 3 мес.	27	9
3 – 6 мес.	20	7
6 мес. – 1 год	8	3
2. Занимаемая должность до трудоустройства на предприятие		
недавно закончил обучение	30	10
занимает ту же должность	59	20
занимает другую должность	11	4
3. Периоды, когда необходима помощь специалиста		
при решении вопросов, касающихся выполнения должностных обязанностей	53	18
при возникновении личных вопросов	26	9
другое	21	7
4. Насколько часто нужна помощь коллег		
часто	62	21
редко	26	9
не нужна	12	4
5. Срок освоения профессиональных навыков		
до 1 мес.	23	8
1 – 3 мес.	48	16
3 – 6 мес.	20	7
более 6 мес.	9	3
6. Период вхождения в коллектив		
до 1 мес.	18	6

1 – 3 мес.	61	21
3 – 6 мес.	18	6
более 6 мес.	3	1
7. Устраивает ли место в коллективе		
да	88	30
нет	12	4
8. Вернулись бы на предприятие через некоторое время		
да	91	31
нет	6	2
затрудняюсь ответить	3	1
9. Какие критерии выражены в работе в полной мере		
стремление к познанию деятельности предприятия	41	14
интерес к делам и перспективам коллектива	18	6
внимание к событиям, имеющим прямое отношение к профессиональным обязанностям	23	8
стремление доводить начатое дело до конца	9	3
чувство принадлежности к коллективу	9	3
10. Кто оказал ощутимую помощь в процессе адаптации		
сотрудник отдела по подбору персонала	50	17
руководитель (подразделения)	9	3
наставник	29	10
коллега по работе	12	4
11. Что помогло в процессе адаптации		
лекции, семинары, тренинги	23	8
фильмы, презентации	6	2
специальная литература	3	1
обучение через наставника	48	16
опыт	20	7

По результатам опроса мы можем сделать следующие выводы, что 30 % – сотрудников не имели трудового опыта, 59 % – сотрудников работают на предприятии имея опыт по той же должности, 11 % – работают на предприятии занимая новую для себя должность. Большой процент занимают сотрудники, которые имели опыт в аналогичной занимаемой должности.

Большинство респондентов (53%) обращаются за помощью специалистов при решении вопросов, связанных с выполнением должностных обязанностей. Это говорит о том, что у них возникают сложности в работе и им требуется поддержка. Также 62 % опрошенных отметили, что нуждаются в помощи коллег. Такая помощь связана с тем, что новый сотрудник осваивается на новом месте работы.

Около половины опрошенных сотрудников, а именно 48 % и 61 % осваивают профессиональные навыки и осваиваются в коллективе за период от 1 до 3 месяцев. Следовательно, процесс адаптации новых сотрудников на предприятии проходит достаточно быстро и успешно.

Большая часть сотрудников отметили, что их устраивает место в коллективе (88 %) и они бы вернулись на предприятие через некоторое время (91 %). Данные показатели говорят о том, что опрошенные сотрудник чувствуют себя комфортно и уверенно на рабочем месте, а также удовлетворены своей работой.

Основными критериями, выраженными в работе в полной мере, являются стремление к познанию деятельности предприятия (41%) и интерес к делам и перспективам коллектива (18%). Сотрудники активно участвуют в жизни компании и стремятся развиваться вместе с ней.

Наибольшую помощь в процессе адаптации новым сотрудникам оказывают сотрудники отдела по подбору персонала – 50 %, т. к. они занимаются обучением и поддержкой новых сотрудников.

Основным способом обучения новых сотрудников является обучение через наставника (48%). Такая система помогает новым сотрудникам быстрее освоиться на рабочем месте.

Рассмотрев программу адаптации на предприятии, нужно учесть то, что среди отделов происходит активное взаимодействие, такое взаимодействие выражается в передаче информации между отделами и помощи друг другу. Взаимодействие отделов оказывает значительное влияние, как на адаптацию нового сотрудника, так и на адаптацию всех сотрудников предприятия.

В действующей на предприятии АО «НПО «Электромашина» программе адаптации нами были выявлены такие проблемы, как:

- 1) работа наставника не вознаграждается;
- 2) нового сотрудника не знакомят со всем коллективом одновременно. Знакомство с коллегами осуществляется самостоятельно новым сотрудником;
- 3) отсутствует теоритический рабочий материал, отсутствуют брошюры с подсказками;
- 4) руководитель отдела редко общается с новым сотрудником;
- 5) на предприятии отсутствует психолог, который мог бы помогать справляться новым сотрудникам с адаптацией;
- 6) отсутствует обратная связь через мессенджеры. Новому сотруднику было бы удобно обращаться по вопросам через удобный для всех мессенджер, такое общение сократило бы время и ресурс работников;
- 7) отсутствие мультимедии во время ознакомительного этапа адаптации;
- 8) отсутствие у руководителя краткого содержания программы адаптации.

2.2 Разработка эффективной программы адаптации персонала на предприятии АО «НПО «Электромашина»

Проанализировав действующую на предприятии АО «НПО «Электромашина» программу адаптации, рассмотрим пути её совершенствования. С целью совершенствования процесса адаптации персонала предлагается разработать соответствующую программу.

Программу адаптации персонала предприятия АО «НПО «Электромашина» разделим на несколько этапов.

Этапы:

- подготовительный;
- начальный;
- приспособления;
- завершающий;
- подведения итогов.

1. Подготовительный этап заключается в трудоустройстве нового сотрудника. На этом этапе должно проходить оформление всех необходимых документов, например, заключение трудового договора, оформление приказа на найм нового сотрудника, формирование личной карточки, составление заявления на выдачу банковской зарплатной карты. Оформлением новых сотрудников на предприятии АО «НПО «Электромашина» занимается отдел кадров.

Отдел кадров при оформлении обязан рассказать новичку о следующем:

1) об условиях труда. Условия труда – это комплекс факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работу.

Условия труда АО «НПО «Электромашина»:

- полный социальный пакет;
- работа на современном высокотехнологичном оборудовании;

- перспективы профессионального и карьерного роста;
- культурный и спортивный досуг;
- различные мотивационные программы;
- программы признания персонала (конкурсы профессионального мастерства, награждение знаками отличия и т.д.);

2) об условиях оплаты труда (размер заработной платы, регулярность выплат, система надбавок и премий, возможность повышения заработной платы, дополнительные льготы);

3) о правилах внутреннего трудового распорядка (начало и окончание рабочего дня, перерывы на обед и т.д.);

4) информацию об отпусках, больничных, социальном пакете, возможности обучения.

Выдается трудовой договор и должностная инструкция.

2. Начальный этап. Должен осуществляться сотрудниками отдела по подбору и обучению персонала. Ответственный за адаптацию сотрудник должен создать для нового сотрудника такую атмосферу, которая поможет ему справиться с адаптацией на предприятии. На этом этапе следует расположить нового сотрудника к себе, построить с ним доверительные отношения. Например, ответственный за адаптацию сотрудник, может рассказать, сколько он работает на предприятии, какие плюсы он видит, какой хороший и отзывчивый коллектив будет окружать нового сотрудника.

Мероприятия начального этапа состоят из следующего:

1) Знакомство с предприятием. Знакомство с предприятием осуществляется с помощью презентации. Презентация состоит из слайдов:

- история создания и развития предприятия;
- описание деятельности предприятия (объяснение того, чем занимается предприятие, какие продукты и услуги оно предлагает, кто является ее целевой аудиторией);

- структура предприятия (представление основных подразделений организации, их функций и взаимосвязей);

- миссия, цели и ценности предприятия
- перспективы развития предприятия;
- льготы, компенсации, предоставляемые всем сотрудникам предприятия.

После изучения презентации, для нового сотрудника проводится экскурсия по предприятию, посещаются такие места как:

- музей предприятия;
- столовая;
- кабинет специалистов по подбору и обучению персонала;
- учебный центр;
- проходной пункт;
- медицинский кабинет;
- туалет, душевая, раздевалка;
- кабинет профсоюза;
- кабинет руководства;
- кабинет бухгалтерии;
- актовый зал;
- склад (по необходимости).

До начала данной экскурсии новому сотруднику выдается буклет, в котором отражена вся необходимая информация, а именно:

- схема расположения необходимых новому сотруднику помещений (с отметками);
- ФИО сотрудников, которые отвечают за адаптацию нового сотрудника;
- информация о режиме работы;
- информация о служебных телефонах;
- иная информация.

Экскурсия осуществляется с параллельным знакомством с коллегами и рассказам о корпоративной культуре предприятия. Далее ответственный за адаптацию сотрудник должен организовать знакомство нового

сотрудника со всеми его коллегами. На предприятии АО «НПО «Электромашина», все сотрудники делятся на отделы, следовательно, новый сотрудник знакомится с коллегами только своего отдела. Знакомство с коллегами происходит следующим образом, все сотрудники отдела собираются в кабинете и руководитель подразделения знакомит нового сотрудника со всеми. Все сотрудники отдела на знакомстве с новым сотрудником и в течение 1 мес., должны носить бейдж, на котором будет написано их должность и И.О. Это необходимо для такого, чтобы новый сотрудник смог запомнить всех сотрудников. Также во время такого знакомства, нового сотрудника знакомят с его наставником. Наставник после знакомства проводит новичка на его рабочее место. Предварительно проверив организацию такого места.

Для стимулирования работы наставника, ему предусматривается премия, а именно фиксированная сумма в размере 2000 тыс. руб., данная сумма выплачивается ежемесячно, в течение 3 мес. адаптации сотрудника. Наставник может быть лишен данной премией, если руководителем отдела будет замечено, что наставник не проявляет активное участие в адаптации своего подопечного. Такая мера необходима для того, чтобы наставник был заинтересован в адаптации и обучении нового сотрудника.

2) Ознакомившись с коллегами и своим рабочим местом, новый сотрудник отправляется в учебный центр, там он получает информацию и инструктаж:

- о правилах безопасности;
- о правилах пользования пропуском и стоянкой сотрудника;
- о локальных нормативных актах;
- о дальнейшем обучении (если такое обучение необходимо).

3. Этап приспособления (3 неделя).

На этом этапе происходит введение нового сотрудника в должность. Главная роль на этапе приспособления у наставника.

Этап приспособления состоит из таких мероприятий, как:

1) Обучение специфике работы. Наставник должен объяснить новому сотруднику специфику работы в подразделении, включая рабочие процессы, инструменты и технологии, которые используются.

2) Определение задач и обязанностей. Необходимо четко определить, какие задачи и обязанности будут возложены на нового сотрудника, чтобы он мог эффективно планировать свою работу.

3) Предоставление ресурсов. Новый сотрудник должен получить все необходимые ресурсы для выполнения своих обязанностей, включая доступ к информации, оборудованию и программному обеспечению.

Новичок получает от наставника комплект технической документации (инструкция по работе, инструкция пользования оборудованием), а также получает доступ к видеоурокам. Доступ к видеоурокам доступен на стационарных компьютерах предприятия.

Видеоуроки помогают новому сотруднику получить необходимые для работы знания и навыки в удобной форме. Вот несколько преимуществ использования видеоуроков на предприятии:

1. Обучение без отрыва от производства, обучение на рабочем месте.
2. Экономия времени и ресурсов. Создание видеоуроков требует меньше времени и ресурсов, чем проведение традиционных занятий. Это означает, что предприятие может быстрее обучить своих сотрудников новым навыкам и технологиям.

3. Повышение эффективности обучения. Видеоуроки позволяют повторять материал столько раз, сколько необходимо для его полного понимания.

4. Удобство доступа к информации. Видеоуроки легко доступны через интернет или внутреннюю сеть предприятия. Сотрудники могут получить доступ к ним в любое время и из любого места.

5. Сохранение знаний внутри предприятия.

В период изучения теоритических материалов, новый сотрудник может обращаться с вопросами к своему наставнику и наблюдать за его

работай. На данное изучение предусматривается 3 рабочих дня, далее новичок приступает к своей работе. Весь подготовленный и начальный этап занимает 10 рабочих дней (2 недели).

После завершения этапа приспособления, новый сотрудник начинает работать самостоятельно. Однако, важно помнить о необходимости поддержки со стороны коллег и руководства. Регулярные проверки работы нового сотрудника помогут убедиться, что он правильно понимает свои обязанности и успешно адаптируется в коллективе и на предприятии в целом.

Помимо обучения и наставничества на начальном этапе новому сотруднику необходимо рассказать о том, что на предприятии проходят различные культурно-массовые мероприятия.

Посещение культурно-массовых мероприятий является важной частью социальной адаптации нового сотрудника. Это помогает ему лучше понять корпоративную культуру предприятия, познакомиться с коллегами в неформальной обстановке и почувствовать себя частью команды. Ответственный за адаптацию сотрудник должен заранее сообщить новому сотруднику о предстоящих мероприятиях и предложить ему принять участие. Кроме того, он может организовать знакомство с другими участниками мероприятия, чтобы облегчить процесс социализации.

Облегчить период адаптации может и психолог. Психолог играет важную роль в процессе адаптации нового сотрудника, поскольку этот период может быть стрессовым и вызывать тревогу. Психолог может помочь новому сотруднику справиться с этими эмоциями, предоставив поддержку и консультации. Он также может провести оценку уровня стресса и напряжения в коллективе, что поможет руководству принять меры для улучшения условий труда. Кроме того, психолог может проводить тренинги и семинары, направленные на развитие коммуникативных навыков и повышение эффективности работы в команде.

Поэтому 1 раз в месяц для сотрудников проходят тренинги (встречи) с психологом. На таких сессиях можно задавать волнующие для любого сотрудника вопросы. 1 раз в неделю для сотрудников работает психологический кабинет, который предназначен для индивидуальных консультаций.

4. Завершающий этап (5 неделя). На данном этапе происходит разработка материалов необходимых для анализа и принятия решений на основании результатов испытательного срока. Руководитель подразделения, при участии ответственного за адаптацию специалиста, разрабатывает план и критерии оценки результатов испытательного срока для новых сотрудников.

Наставник совместно с руководителем разрабатывает план работы для нового сотрудника до окончания испытательного срока. Оценка работы нового сотрудника производится руководителем подразделения и фиксируется в оценочном листе, что позволяет получить документальные материалы о результатах адаптации и обоснованные рекомендации по дальнейшему улучшению программы адаптации.

Все перечисленные этапы происходят с обратной связью, руководитель отдела раз в неделю приглашает к себе нового сотрудника и спрашивает, что его беспокоит и нужна ли ему помощь. Также сотрудник на всех этап адаптации, поддерживает через группу WhatsApp связь со всеми участниками адаптации (руководитель, наставник, ответственный за адаптацию специалист, психолог).

5. Подведение итогов (2,5 мес.). Этап необходим для оценки соответствия работника занимаемой должности, уровня его исполнительской дисциплины, потенциала и выработка рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность. За 10 дней до окончания испытательного срока наставник предоставляет руководителю информацию о том, как освоился новый сотрудник, такая информация отражается в оценочном листе (Приложение 1).

За 5 рабочих дней до окончания испытательного срока руководитель, наставник и ответственный за адаптацию сотрудник рассматривают вопрос о дальнейшей трудовой деятельности сотрудника на предприятии. При положительном исходе событий, руководитель в день окончания испытательного срока, сообщает новичку, что он продолжает работать на предприятии, его испытательный срок окончен. Если сотрудник соглашается дальше работать на предприятии, то руководитель просит его заполнить анкету об оценке программы адаптации (Приложение 2).

При негативном исходе событий, руководитель за 3 дня до окончания испытательного срока, письменно уведомляет новичка, что он не может продолжать работу на занимаемой должности. Руководитель при наличии других вакантных мест, может предложить работнику другую должность. Если сотрудник не хочет соглашаться с другой должностью, то трудовой договор с таким сотрудником расторгается.

По завершению последнего этапа и сбора обратной связи от сотрудников прошедших этапы адаптации, руководитель отдела по подбору персонала и обучения, проводит анализ действующей программы адаптации, и вносит замечания и предложения для её улучшения.

Внедрение программы адаптации на предприятие АО «НПО «Электромашина»:

1. Для руководителя подразделения необходимо составить пакет документ:

- краткое содержание программы адаптации;
- анкеты, бланки, необходимые для сбора информации;
- инструкцию по его действиям (роли) в адаптации.

После передачи пакета документов руководителю подразделения, специалист отдела по подбору и обучению персонала, проводит инструктаж по программе адаптации.

2. Специалист отдела по подбору и обучению персонала, подготавливает и проводит лекцию с использованием презентации для всех

сотрудников отдела, это необходимо для понимания, какая роль в программе адаптации у каждого сотрудника отдела.

3. Разработка контрольных за выполнением программы адаптации мероприятий.

К таким мероприятиям отнесем подготовку наставников. Наставники избираются в соответствии с занимаемой должностью, если специалист в определенной специфике один, то он занимает роль наставника, если специалистов несколько, то выбирается более опытный (ответственный) сотрудник. Обучение будущих наставников состоит из:

- проведения мероприятий, показывающих важность и ответственность статуса, наставник;
- обучение по программе наставник;
- выдача памяток наставника;
- проведение круглых столов с наставниками различных отделов.

Результаты внедрения программы адаптации могут быть следующими:

1. Улучшение качества работы новых сотрудников благодаря более эффективному процессу адаптации.
2. Снижение текучести кадров, так как новые сотрудники будут чувствовать большую поддержку со стороны предприятия и руководства.
3. Улучшение коммуникации между новыми сотрудниками и их наставниками, что поможет избежать недопониманий и конфликтов.
4. Будут создаваться должностные инструкции, которые соответствуют занимаемой должности сотрудника, без лишних обязанностей.
5. Руководитель и наставник будут, ответственно относиться, к своей роли в программе адаптации.

Оценка внедрения новой программы адаптации на предприятие АО «НПО «Электромашина».

Метод расчета рентабельности используется для определения экономической целесообразности предлагаемых мероприятий. Он позволяет оценить нам, какую прибыль принесет внедрение новой программы адаптации.

Формула расчета рентабельности выглядит следующим образом:

$$\text{Рентабельность} = \text{Ув.Пр.п} / \text{Затраты} * 100\%$$

где:

Ув.Пр.п – плановое увеличение прибыли от внедрения мероприятий по совершенствованию адаптации, руб.;

Затраты – это все затраты, связанные с проведением мероприятия.

Затраты для адаптации сотрудника 1 отдела:

1. Печать печатной продукции. 1 экз. по 20 руб. $1 * 20 = 20$ руб.
2. Бейджики для сотрудников. 20 шт. по 11 руб. $20 * 11 = 220$ руб.
3. Премия наставнику 2000 тыс. руб. в течение 3 мес. $2000 * 3 = 6000$ тыс. руб.
4. Психолог на 1/3 ставки, заработная плата 10 000 тыс. руб. Для подсчета возьмем стоимость услуг в размере 1000 тыс. рублей, т. к. психолог будет проводить свои психологические сессии для всех сотрудников предприятия.

Общая сумма затрат 7000 тыс. 240 руб.

$$P = 100000 / 7240 * 100\% = 1381,21\%$$

Таким образом, рентабельность предлагаемых мероприятий равна 1381,21 %, что свидетельствует об экономической эффективности и целесообразности их внедрения.

Выводы по главе два

Выбранное нами для изучения предприятие АО «НПО Электромашина» является крупным предприятием с большим количеством сотрудников и широким спектром производимой продукции. Предприятие

обладает высоким уровнем технической оснащенности и квалифицированным персоналом.

Проведя анализ численности сотрудников предприятия АО «НПО Электромашина» мы выяснили, что с каждым годом количество сотрудников растет и за счет этого образуется большое количество вакантных мест, потребность в новых специалистах возникает из-за высокого темпа развития предприятия.

По результатам анализа оценки движения трудовых ресурсов АО «НПО «Электромашина» за 2021 – 2023 гг., нами были сделаны выводы, о том, что на предприятии стабильный кадровый состав. Большого процента текучести кадров не наблюдается.

Новые сотрудники на предприятие набираются специалистами по подбору персонала, которые также отвечают за их дальнейшую адаптацию и мотивацию. Адаптация новых сотрудников происходит с помощью разработанной программы адаптации. Нами были рассмотрены все этапы данной программы адаптации:

1 этап. Трудоустройство нового сотрудника. На этом этапе происходит знакомство с правилами техники безопасности, трудового распорядка и знакомство с руководителем.

2 этап. Ознакомительный этап. Подразумевает под собой изучение помещений, музея предприятия, знакомство с коллегами.

3 этап. Адаптационный этап. На этом этапе появляется наставник, который помогает новому сотруднику в обучении и в более быстрой социализации в коллективе.

4 этап. Сбор обратной связи для доработки программы адаптации.

Для оценки существующей программы адаптации на предприятии АО «НПО «Электромашина», нами был проведен опрос сотрудников предприятия, результаты опроса были занесены в таблицу. По результатам опроса и таблицы, видно, что большинство респондентов довольны адаптацией на предприятии.

Также нами были выявлены и пробелы в действующей программе адаптации, такие как:

- 1) работа наставника не вознаграждается;
- 2) нового сотрудника не знакомят со всем коллективом одновременно. Знакомство с коллегами осуществляется самостоятельно новым сотрудником;
- 3) отсутствует теоритический рабочий материал, отсутствуют брошюры с подсказками;
- 4) руководитель отдела редко общается с новым сотрудником;
- 5) на предприятии отсутствует психолог, который мог бы помогать справляться новым сотрудникам с адаптацией;
- 6) отсутствует обратная связь через мессенджеры. Новому сотруднику было бы удобно обращаться по вопросам через удобный для всех мессенджер, такое общение сократило бы время и ресурс работников;
- 7) отсутствие мультимедии во время ознакомительного этапа адаптации;
- 8) отсутствие у руководителя краткого содержания программы адаптации.

В разделе 2.2 данной научной работы предложены пути решения выявленных недочётов. Например, для решения вопроса вознаграждения наставника, нами было предложено внести ежемесячное вознаграждение в размере 2000 тыс. рублей. Такое вознаграждение будет придавать стимул наставнику. Также нами было предложено внедрение видеоуроков, которые способствовали бы быстрому обучению и адаптации сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования была достигнута цель выпускной квалификационной работы и решены все поставленные задачи, а именно:

1. Изучено состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента. Было выявлено, что человеческие ресурсы – это ключевой элемент успешной деятельности любого предприятия. Они включают в себя знания, навыки и рабочую силу персонала, которые используются для достижения поставленных целей предприятия.

Практические основы управления персоналом заключаются в применении в жизни теоретических основ управления персоналом.

Важной основой практики управления персоналом является - управление человеческими ресурсами. Данное направление занимается разработкой программ по найму персонала, его мотивацией, организацией и адаптацией.

2. Изучена адаптация как основная технология управления персоналом в организации. По итогам сделан вывод, что адаптация – это процесс внедрения новых сотрудников в организацию. Главная цель адаптации персонала на предприятии – это помощь в освоении новых функций и обязанностей, влияние в коллектив. В теории менеджмента существуют такие виды адаптации, как: производственная адаптация, внепроизводственная адаптация, психофизиологическая адаптации, профессиональная адаптация, социально-психологическая адаптация, организационная адаптация, экономическая адаптация, санитарно-гигиеническую адаптацию.

Главные принципы адаптации сотрудников в организации заключаются в изучение, обучение, поддержке, контроле действий за новыми сотрудниками.

Классические методы адаптации персонала: наставничество; обучение (тренинги, семинары); беседа; специальная программа; экскурсия; анкетирование; справочник нового сотрудника.

Современные методы адаптации персонала: система друзей (Buddy System) или Баддинг (Buddying); метод Job Shadowing; метод Secondment; метод e-learning; метод «геймификация».

Главными причинами использования адаптации как главного рычага в управлении персоналом являются: повышение производительности труда, минимальная текучесть кадров, улучшение коммуникации между сотрудниками, поддержка и мотивация новых сотрудников.

3. Выявлена эффективная структура программы адаптации персонала организации. Таким образом, программа адаптации персонала является одним из инструментов успешной работы сотрудников предприятия. Программа помогает новым сотрудникам быстрее освоиться в новой рабочей среде. Стандартные программы адаптации в организациях состоят из таких этапов, как: подготовительный, ознакомительный, организационный, технический, психологический, оценочный

Подготовительный этап на этом этапе закладываются цели и задачи программы адаптации. На ознакомительном этапе происходит знакомство нового сотрудника с организацией, ее структурой и процессами, правилами и процедурами работы, миссиями, целями, а также основными требованиями предъявляемые к сотрудникам. Организационный этап направлен на знакомство с локальными актами и структурой предприятия. Технический этап – это знакомство с рабочим местом нового сотрудника. Психологический этап, проходит с привлечением наставника, который в свою очередь помогает новому сотруднику ориентироваться в организации, отвечает на возникающие у него вопросы, помогает решать проблемы и помогает влиться в коллектив. Оценочный этап, является завершающим. Для этого используют такие методы, как анкетирование нового сотрудника, обратная связь от всех участников адаптации. Внесение необходимых

корректировок в программу адаптации. С помощью результатов оценки, необходимо исправить недочеты, с помощью внесения корректировок.

4. Проведен анализ эффективности адаптации персонала в АО «НПО «Электромашина».

Предприятие АО «НПО «Электромашина» является крупным предприятием на экономическом рынке России, общество знаменито в области разработки и производства изделий электрооборудования для специальной техники.

Стратегическая цель предприятия - постоянное повышение ценности бизнеса, увеличение его потенциала и жизнеспособности для достижения конкурентных преимуществ и роста прибыли в долгосрочной перспективе.

Для внутреннего анализа среды АО «НПО Электромашина» нами был использован метод SNW- анализа, результаты анализа показали, что предприятие имеет достаточно сильный внутренний потенциал. Предприятие хорошо организовано и имеет конкурентные преимущества перед другими игроками рынка.

Оценив движения трудовых ресурсов АО «НПО «Электромашина» за 2021 – 2023 гг. мы выявили, высокую степень устойчивости кадрового состава на предприятии.

Высокая устойчивость кадров на предприятии говорит о том, что предприятие создает для своих сотрудников все условия необходимые для профессионального развития и карьерного роста сотрудников.

Примерами таких условий мы отнесем: ежегодные индексация заработной платы; обучение и повышение квалификации в собственном учебном центре; частичная компенсация питания в столовой предприятия (100 руб. в день); материальная помощь при торжественных и траурных мероприятиях; наличие программы по организации отдыха, с помощью которой осуществляется отдых на базе отдыха предприятия «Мотор», лечение на оздоровительных курортах России (Крым, Кубань, санатории

Челябинской обл.); активная физкультурно-оздоровительная жизнь; современное оборудование (техника).

Действующая на предприятии АО «НПО Электромашина» программа адаптации состоит из:

– трудоустройства нового сотрудника (первоначальный этап).

Трудоустройство новых сотрудников на предприятии проходит по стандартному плану;

– ознакомительного этапа. Для выполнения данного этапа ответственный за адаптацию сотрудник проводит для нового сотрудника экскурсию по АО «НПО Электромашина». Данная экскурсия захватывает знакомство с коллегами и локальными актами предприятия;

– адаптационного этапа. На этом этапе происходит знакомство с наставником. Наставник играет роль учителя и помогает новому сотруднику быстрее освоиться на предприятии.

В момент адаптационного этапа (длительность 3 мес.) для нового сотрудника, как и для старых сотрудников, предусматриваются активно-массовые мероприятия.

После прохождения адаптационного этапа сотрудник продолжает свою трудовую деятельность согласно своим должностным инструкциям.

По завершению программы адаптации отдел по подбору и обучению персонала, проводит анализ эффективности применяемой программы и при необходимости вносит в нее доработки.

Для выявления уровня адаптации сотрудников на предприятии АО «НПО «Электромашина», нами был проведен опрос сотрудников. Результаты данного опроса были внесены в таблицу 2.1.1.

По результатам опроса и анализа таблицы 2.1.1 мы сделали следующие выводы, что большинство респондентов обращаются за помощью специалистов при решении вопросов, связанных с выполнением должностных обязанностей. Около половины опрошенных сотрудников, осваивают профессиональные навыки и осваиваются в коллективе за период

от 1 до 3 месяцев. Следовательно, процесс адаптации новых сотрудников на предприятии проходит достаточно быстро и успешно.

Во время анализа программы адаптации нами были выявлены такие проблемы, как: работа наставника не вознаграждается; нового сотрудника не знакомят со всем коллективом одновременно; на предприятии отсутствует теоритический рабочий материал, отсутствуют брошюры с подсказками; руководитель отдела редко общается с новым сотрудником; на предприятии отсутствует психолог, который мог бы помогать справляться новым сотрудникам с адаптацией; отсутствует обратная связь через мессенджеры; отсутствие мультимедии во время ознакомительного этапа адаптации; отсутствие у руководителя краткого содержания программы адаптации. В разделе 2.2 были предложены пути решения выявленных проблем.

5. Разработали эффективную программу адаптации персонала на предприятии АО «НПО «Электромашина».

Программу адаптации персонала предприятия АО «НПО «Электромашина» разделим на несколько этапов: подготовительный; начальный; приспособления; завершающий; подведения итогов.

1. Подготовительный этап заключается в трудоустройстве нового сотрудника.

2. Начальный этап. Мероприятия начального этапа состоят из следующего: знакомство с предприятием, история создания и развития предприятия; описание деятельности предприятия; структура предприятия (представление основных подразделений организации, их функций и взаимосвязей); миссия, цели и ценности предприятия; перспективы развития предприятия; льготы, компенсации, предоставляемые всем сотрудникам предприятия. Данное знакомство проводится с применением презентации. Далее проводится экскурсия по предприятию. До начала данной экскурсии новому сотруднику выдается буклет, в котором отражена вся необходимая информация. Экскурсия осуществляется с параллельным

знакомством с коллегами и рассказам о корпоративной культуре предприятия. Знакомство с коллегами происходит следующим образом, все сотрудники отдела собираются в кабинете и руководитель подразделения знакомит нового сотрудника со всеми. Все сотрудники отдела на знакомстве имеют при себе бейдж, на котором будет написано их должность и И. О. Также нового сотрудника знакомят с его наставником. Для стимулирования работы наставника, ему предусматривается премия, а именно фиксированная сумма в размере 2000 тыс. руб. Ознакомившись с коллегами и своим рабочим местом, новый сотрудник отправляется в учебный центр, там он получает информацию и инструктаж.

3. Этап приспособления (3 неделя). На этом этапе происходит введение нового сотрудника в должность. Этап приспособления состоит из таких мероприятий, как: обучение специфике работы; определение задач и обязанностей; предоставление ресурсов. Новичок получает от наставника комплект технической документации (инструкция по работе, инструкция пользования оборудованием), а также получает доступ к видеоурокам.

После завершения этапа приспособления, новый сотрудник начинает работать самостоятельно.

Для решения выявленных в разделе 2.1. пробелов в программе адаптации, нами в предложено внедрить психолога, который может помочь новому сотруднику справиться с эмоциями, предоставив поддержку и консультации.

4. Завершающий этап (5 неделя). На данном этапе происходит разработка материалов необходимых для анализа и принятия решений на основании результатов испытательного срока.

5. Подведение итогов (2,5 мес.). Этап необходим для оценки соответствия работника занимаемой должности, уровня его исполнительской дисциплины, потенциала и выработка рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность. Для оценки уровня работника нами был разработан оценочный лист (Приложение 1).

Сотрудникам, успешно прошедшим все этапы адаптации предложено заполнить анкету об оценке программы адаптации (Приложение 2). Такая анкета позволяет выявить недостатки программы адаптации. Если недостатки выявлены, то программа адаптации дорабатывается сотрудниками отдела по подбору персонала. Также нами были предложены мероприятия по внедрению новой программы адаптации.

Помимо этого, нами была проведена оценка внедрения новой программы адаптации на предприятие АО «НПО «Электромашина» с помощью метода расчета рентабельности. Данная оценка показала, что предложенная нами программа адаптации экономически эффективна и целесообразна.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азрилиян А. Н. Большой экономический словарь/ А. Н. Азрилиян// – М.: Институт новой экономики – 1997– 266 с.
2. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 278 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14305-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/544142> (дата обращения: 25.04.2024).
3. Володина Н.А. Участники адаптационного процесса: их роли и задачи / Н. А. Володина // Справочник кадровика. – 2021. – №8. – 115-117 с.
4. Воропанова Ю. В. Адаптация персонала на производстве / Ю. В. Воропанова // Социальные и экономические системы. – 2021. – № 5 (23). – 124 - 136 с.
5. Веприкова М. Я. Управление адаптацией персонала организации в современных условиях / М. Я. Веприкова, И. Ю. Лопатина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3(128). – 1096 -1100 с.
6. Вожегова В. А. Проблема адаптации молодых специалистов в российских организациях / В. А. Вожегова // Студенческий вестник. – 2021. – № 13-3(158). – 59 - 61 с.
7. Иванова И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 305 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-7906-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/491094> (дата обращения: 27.04.2023).
8. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 178 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-

5-534-14873-2. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537156> (дата обращения: 23.05.2024).

9. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 168 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-07215-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537954> (дата обращения: 01.05.2024).

10. Коргова М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 197 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10829-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/493950> (дата обращения: 26.04.2023).

11. Колмагорова К. А. Формирование системы адаптации персонала как фактор конкурентоспособности организации / К. А. Колмагорова, А. И. Абдулвахабов. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 52 (499). – 85 - 87 с. – URL: <https://moluch.ru/archive/499/109753/> (дата обращения: 02.05.2024).

12. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков // – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022 - 566 с.

13. Сбис АО «НПО «Электромашина»/ Сеть деловых коммуникаций – <https://sbis.ru>.

14. Куприянов Д. С. Гибкие рабочие модели: адаптация современных компаний к новой реальности / Д. С. Куприянов, С. В. Мельникова, А. Х. Абдирашитова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2024. – № 3 (502). – 266-269 с. – URL: <https://moluch.ru/archive/502/110205/> (дата обращения: 16.05.2024).

15. Макайкина Н. В. Адаптация персонала на предприятии / Н. В. Макайкина. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022 – № 43

(281). – 181-183 с. – URL: <https://moluch.ru/archive/281/63288/> (дата обращения: 22.03.2024).

16. Чинкова М. А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях / М. А. Чинкова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 42 (489). – 50-52 с. – URL: <https://moluch.ru/archive/489/106847/> (дата обращения: 05.03.2024).

17. Чеботарь Е. Ю. Ошибки в процессе адаптации новых сотрудников / Е. Ю. Чеботарь. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 50 (445). – 147-149 с. — URL: <https://moluch.ru/archive/445/97833/> (дата обращения: 19.04.2024).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Оценочный лист сотрудника

1. ФИО _____
2. должность, отдел _____
3. дата начала работы _____
4. ФИО наставника, должность _____
5. Как проходил процесс знакомства с коллегами? Оцените по 5 балльной шкале. _____
6. Активность принятия участия сотрудника в обучении и тренингах организованных сотрудниками предприятия? Оцените по 5 балльной шкале. _____
7. Соответствует ли сотрудник занимаемой должности? Да, нет, затрудняюсь ответить (нужное подчеркнуть).
8. Какие задачи выполняет сотрудник самостоятельно?

9. По Вашему мнению, сотрудник прошел испытательный срок?
Да, нет (нужное подчеркнуть).
10. Ваши рекомендации по дальнейшему развитию сотрудника.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета

для сотрудников прошедших программу адаптации

1. ФИО _____
2. Должность _____
3. Дата трудоустройства _____
4. Как бы вы оценили свою удовлетворенность прохождения программы адаптации на предприятии АО «НПО «Электромашина»?
доволен/нейтрально/недоволен/ нужное подчеркнуть
5. Сколько по времени длилась ваша адаптация на предприятии?

6. Кто оказал Вам большую поддержку в прохождении адаптации на предприятии?

7. Какие аспекты программы адаптации вам понравились больше всего?

8. Что бы вы хотели изменить или улучшить в программе адаптации?

9. Рекомендовали бы Вы предприятие АО «НПО «Электромашина», как работодателя своим родным?

Ваши ответы помогут нам улучшить нашу программу адаптации и сделать ее еще более полезной для вас и других новых сотрудников.

Спасибо за ваше мнение!