



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, 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:

37,17 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

« 16 » 06 2023 г.

И.о.зав. кафедрой Э,Уи П
Корнеев Д.Н.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-509-114-5-14
Эренпрайс Мария Юрьевна

Научный руководитель:
доцент, кандидат педагогических наук
Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск
2023 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ..... | 5 |
| 1.1 Состояние проблемы управления персонала в существующей теории и практике менеджмента | 5 |
| 1.2 Адаптация персонала организации как научная проблема..... | 12 |
| 1.3 Компоненты эффективной программы адаптации персонала организации..... | 22 |
| Выводы по первой главе..... | 29 |
| ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ «ВОЙСКОВАЯ ЧАСТЬ 86727»..... | 34 |
| 2.1 Анализ эффективности адаптации персонала в организации «Войсковая часть 86727»..... | 34 |
| 2.2 Разработка программы адаптации персонала в организации «Войсковая часть 86727»..... | 45 |
| Выводы по второй главе..... | 55 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 58 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 60 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 63 |
| Мероприятие | 68 |
| Срок..... | 70 |
| Мероприятие | 73 |
| Срок..... | 75 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Трудовая адаптация необходима для более быстрого и эффективного освоения новой должности, налаживания благоприятных отношений с коллективом и, как следствие, – повышения производительности труда. Путем регулирования процесса адаптации этап эффективного функционирования нового работника может наступить уже через несколько месяцев, а при спонтанном его развитии только после 1-1,5 лет работы. Рекомендуется регулярно в конце первого, третьего и шестого месяца проводить опросы новых сотрудников для выяснения удовлетворенности работой. Это помогает выявлять проблемы и причины разочарования в работе.

Проблема состоит в том, что несмотря на актуальность изучения вопросов адаптации персонала и их теоретической проработки, в практической деятельности предприятия процедуры адаптации сводятся к минимальному набору мероприятий, включающих в себя: ознакомление с

особенностями работы предприятия, знакомство с персоналом, предоставление информации по продуктам / товарам предприятия. Между тем адаптация персонала – это значительный плат работы по управлению персоналом, обеспечивающий организацию трудоспособными кадрами.

Степень изученности проблемы исследования. Основы кадрового менеджмента освещены в работах А.Н. Аверина, Е.А. Аксеновой, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, Д.А. Аширова, Т.В. Зайцевой, А.Т. Зуб, А.Я. Кибанова, Е. Ю. Чеботарь. Особенности отдельных сфер управления персоналом проанализированы в трудах Ю. Агаркова, С Яковлевой, Ф.Н. Апиш, В.Р. Веснина, Вучкович-Стадник, В. М. Даринской, И. Н. Чаплыгина, Ю. Духнич.

Актуальность адаптации персонала организации и наличие проблем в данной области служат основанием для выбора темы исследования:

«РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ».

Объект исследования: процесс управления персоналом организации.

Предмет исследования: разработка эффективной программы адаптации персонала организации.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка программы адаптации персонала в организации «Войсковая часть 86727».

Задачи исследования:

- охарактеризовать состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента;
- определить адаптацию персонала как научную проблему;
- выявить эффективные направления адаптации персонала в организации;
- провести анализ эффективности адаптации персонала в организации «Войсковая часть 86727»;
- произвести разработку программы адаптации персонала в организации «Войсковая часть 86727».

Теоретико-методологической основой исследования стали многочисленные труды ряда известных специалистов. Характеристика моделей управления персоналом представлена в трудах Г.И. Барановой, А.О. Блинова, О.В. Василевской, Д.Т. Милкович, Д.М. Ньюман, Е.Б. Моргунова, А.Ю. Панасюк, А.П. Пригожина, И. Меньщиковой. Проблемы адаптации персонала описаны в исследованиях Н. Володиной, С. Ивановой, Д. Болдогоева, Э. Борчаниновой, А. Глотовой, О. Жигилий, Ф. Лютенс, М.К. Мариничевой.

Практическая значимость: состоит в возможности применения разработанных мер для совершенствования процесса адаптации в организации «Войсковая часть 86727».

Методы исследования: анализ научной, и научно методической литературы отечественных и зарубежных учёных по проблемам адаптации персонала, опрос, анкетирование.

База исследования: исследование проводилось в организации в организации «Войсковая часть 86727» зарегистрирована 08 апреля 2011 года по адресу 620075, Свердловская обл, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, СТР 71. Компании был присвоен ОГРН 1116670010148 и выдан ИНН 6670334962. Основным видом деятельности является деятельность, связанная с обеспечением военной безопасности.

Структура исследования: исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ

1.1 Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента

Эффективное использование управления персоналом является одним из важнейших факторов успеха организации в любой сфере деятельности человека и актуализирует проблемы кадрового менеджмента в создании для сотрудников условий для реализации их личностно-профессионального потенциала. Понятие «управление персоналом» часто используется как синоним терминов «управление человеческими ресурсами» и «кадровый менеджмент», и рассматривается с позиции мобилизации сотрудников, посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров (Г.В. Щекин); целенаправленно организованной деятельности по управлению персоналом и заключающейся в разработке концепции кадровой политики предприятия, кадровой стратегии, ее принципов и методов, осуществляемой для обеспечения эффективного использования кадрового потенциала предприятия (Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина, С.Н. Казначеева, Е.А. Челнокова, др.).

Таблица 1 – Трактовка понятия «кадровый менеджмент» в трудах современных исследователей

| Автор | Определение |
|----------------|--|
| В. П. Галенко | Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий. |
| Д. Симеон | Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) – область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками. |
| М. Старовойтов | Управление персоналом - системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно- |

| | |
|------------------------------|---|
| | экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников |
| Т.И. Грудкина и У.А. Трещева | Управление персоналом – система взаимосвязанных экономическо-организационных и социальных мер по созданию условий для нормального развития, функционирования, и рационального использования резервов рабочей силы на уровне организации для достижения личных и организационных целей |

Цель управления персоналом состоит в умении работать с людьми, правильно их подбирать и оценивать, добиваться заинтересованности в повышении своего квалификационного уровня (З.Н. Мнушко, И.В. Пестун). Условия рыночной экономики предъявляют особые требования к процессу изучения и управления кадровым менеджментом, как важнейшего составляющего фактора успешной деятельности современной организации, обеспечивающего конкурентоспособность, перспективы и эффективность ее развития.

Анализ научно-теоретических положений позволяет утверждать, что эффективная работа предприятий зависит не только от внедрения технологических инноваций в производство, но во многом обуславливается профессиональными качествами специалиста по подбору персонала, его активностью в освоении интернет – пространства, умением обеспечивать целенаправленный поиск и осуществлять качественную оценку возможных кандидатов. Исследования показывают, что наиболее значимыми тенденциями современного кадрового менеджмента, оказывающими влияние на процесс управления человеческими ресурсами, являются следующие:

Тенденция 1. Текучесть персонала в России в 2019 году достигла пиковых значений и составила по прогнозам экспертов HayGroup, глобальной консалтинговой компании в области управления, около 28%. Данная тенденция характерна не только для российского рынка труда. Прогнозируется, что к 2024 году текучесть персонала в мировом масштабе

вырастет до 27 %, около ста девяноста миллионов человек сменят работодателей. Отмечается, что уровень текучести кадров на 54% ниже в организациях, которые следят за уровнем вовлеченности персонала и создают благоприятные условия работы [5].

Тенденция 2. Среди кандидатов в компании возрастает количество представителей «поколения Y». Поколение Миллениума – это, прежде всего, люди, вовлеченные в цифровые технологии, импульсивные, амбициозные, для которых важна самореализация и постоянный поиск себя, стремление участвовать в интересных и перспективных проектах. Именно за «игреков» конкурируют и работодатели, и производители. Не удивительно, что под их влиянием стали развиваться такие крупные Интернет-ресурсы, как YouTube и Facebook.

Тенденция 3. Финансовые потери компаний из-за низкого эмоционального интеллекта линейных руководителей. Около половины всех работников недовольны своей зарплатой, считая неудовлетворительным отсутствие связи между размерами выплат и приложенным трудом. Кроме того, в большинстве случаев работники отмечают отсутствие возможности развиваться внутри организации, недостаточные коммуникативные навыки, снижающие перспективу профессионального роста.

Тенденция 4. Активное использование компаниями социальных сетей для поиска сотрудников. По статистическим данным компании KellyServices, количество людей, которые ищут работу через социальные сети, увеличилось на 5%, что свидетельствует об эффективности размещения вакансий на Интернет ресурсах [4].

Тенденция 5. Усиление социальной направленности в компаниях, формирование социального пакета, что является важным фактором привлечения молодых специалистов в условиях социально-экономического кризиса, так как позволяет, помимо основного заработка, получить и некоторые льготы (возможность повысить квалификацию за счет организации, участвовать в социальной, культурно-оздоровительной сферах деятельности

предприятия, наличие медицинской страховки, оплаты транспортных расходов, мобильной связи и др.).

Тенденция 6. Признание необходимости развивать таланты сотрудников внутри организации, а не просто искать готовых специалистов. Такая тенденция прослеживается у 48% российских компаний и 73% иностранных фирм. Стоит отметить, что расходы на поиск и подбор персонала с каждым годом сокращаются, причем и траты на внутреннее обучение сократились примерно у 15% организаций. Тем не менее, бизнес ориентирован на внутреннее развитие персонала за счет реализации программ по выявлению и развитию способностей работников. Многие успешные топ-менеджеры мира уделяют время личному участию в профессиональном развитии своих подчиненных с целью повышения эффективности сотрудников.

Тенденция 7. Активное участие компаний в благотворительных программах, что позволяет ее сотрудникам испытывать чувство гордости и мотивирует на непрерывный рост профессионализма. Согласно исследованию российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter, каждая третья российская организация занимается благотворительностью, направленной на поддержку социально незащищенных слоев населения.

Тенденция 8. Лояльность российских сотрудников по отношению к работодателю растет активнее, чем у западных коллег, что подтверждается исследованием международной кадровой компании KellyServices, которое показывает, что 37% российских специалистов заявили о полном доверии своему работодателю, тогда как в Европе процент лояльности равен 26% [4].

Тенденция 9. Прогнозирование роста конкуренции на региональном рынке труда. Большинство компаний предполагают выводить отдельные функции на аутсорсинг в регионы, что связано с такими факторами, как развитие областных центров, поиск сотрудников из отдаленных районов, др. Рассмотренные тенденции актуализируют поиск способов повышения эффективности в решении проблем кадрового менеджмента, прежде всего, в таких направлениях деятельности как:

- комплексный анализ действующей системы мотивации в организациях, адаптированной под молодых сотрудников, учитывающий их интересы и ценности;

- изменение иерархической системы общения с персоналом на линейно-личностную, позволяющую молодым специалистам проявлять инициативу и нести ответственность за результат своих действий;

- развитие коммуникационной культуры, позволяющей конструктивно строить общение и процесс взаимодействия с персоналом; повышение роли интернет-ресурсов и др.

Анализ тенденций кадрового менеджмента акцентирует роль управленческих структур организации, выдвигая на первый план как содержательные, так и технологические аспекты профессиональной деятельности, способствующие поиску мобильных, конкурентоспособных специалистов и обуславливают необходимость разработки такой системы управления кадровым потенциалом на предприятии, которая бы:

- отвечала нормативным требованиям производственных, социальных и экономических механизмов развития в области управления и перспективного развития предприятия и соответствовала качественным и количественным характеристикам сотрудников в достижении целей организации;

- соответствовала новым подходам, разрабатываемым в теории управления;

- являлась эффективной для предприятия, в достижении необходимого качества в повышении производственных показателей, и повышении значимости культуры производственной деятельности.

Систему кадрового менеджмента на предприятии важно рассматривать как деятельностьную и непрерывную характеристику общей системы управления, направленную на обеспечение квалифицированными кадрами и позволяющую оценить эффективность кадровой политики предприятия [1, 6, 9]. Поэтому при разработке системы кадрового менеджмента на предприятии

мы предлагаем ориентироваться на основные положения цикла управления Э. Деминга, который включает четкий алгоритм: планируй – выполняй – контролируй – совершенствуй и систему элементов, обеспечивающих его выполнение. Топ-менеджмент и директора по персоналу называют следующие проблемы, существующие сегодня в сфере управления персоналом предприятий, приведенные в таблице 2.

Таблица 2 – Проблемы в сфере управления персонала

| Проблемы | Топ менеджмент, % | Директора по персоналу, % | Причины |
|---|-------------------|---------------------------|--|
| Старение персонала, слабый приток «новой крови» | 45,5 | 38,3 | Демографические проблемы; Рост конкуренции на рынке труда |
| Низкий уровень трудовой мотивации | 15,9 | 35,1 | Низкий уровень культуры управления; Низкий уровень управленческих знаний; Отсутствие опыта мотивирования персонала; Особенности российского менталитета; Наследие социалистических ценностей |
| Недостаточный уровень квалификации | 40,9 | 33 | Падение уровня образования; Обновление технологий; Частые изменения в системе корпоративного управления |
| Неконкурентоспособный компенсационный пакет | 18,2 | 20,2 | Рост конкуренции на рынке труда; Низкая производительность труда |
| Высокий уровень текучести кадров | 29,5 | 19,1 | Рост конкуренции на рынке труда; Низкая управленческая культура; Особенности российского менталитета |
| Невысокий уровень лояльности персонала | 15,9 | 18,1 | Рост конкуренции на рынке труда; Низкая управленческая культура; Особенности российского менталитета |
| Невысокий уровень трудовой дисциплины | 6,8 | 7,4 | Низкий уровень управленческой культуры; |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | Особенности русского менталитета |
|--|--|--|--|

Практика подтверждает, что сегодня человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей. Какими бы благоприятными не были внешние условия, прекрасные идеи, новейшие технологии, без хорошо подготовленного персонала нельзя достичь высокой эффективности работы. Вложения в усиление роли HR-подразделений становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания современных организаций.

1.2 Адаптация персонала организации как научная проблема

Сегодня многие организации придают большое значение не только квалифицированному подбору персонала, но и его дальнейшей адаптации на рабочем месте. И это является на мой взгляд правильной позицией, так как затраты на поиск персонала не окупятся, если сотрудник не вольется в коллектив, не сможет быстро понять коллектив, что приведет к увольнению в период испытательного срока.

Термин «адаптация» пришел в кадровый менеджмент из биологии, он означал «приспособление». Понятие адаптация сотрудника в организации исследуется в российской и зарубежной научной литературе с прошлого века.

Адаптация персонала – один из важнейших элементов системы управления персоналом любой организации. Но ей уделяется недостаточно внимания, так как временные и организационные ресурсы инвестируются преимущественно в развитие системы оценки, обучения и мотивации. Предприятия чаще всего используют отдельные элементы адаптации, такие как, анкетирование, проводят для новых сотрудников тренинги, вводные курсы. Однако все эти мероприятия не дают нужного результата, если не используется системный подход к адаптации новых сотрудников.

Разберем сущность и содержание понятия «адаптация» с позиции справочных изданий, подходов отечественных и зарубежных исследователей в хронологическом порядке. Возникшее еще в XIX веке понятие «адаптация» поначалу использовалось в основном в биологии. Проблема адаптации впервые выдвинута и обоснована представителями зарубежной школы биологии Ж.Б. Ламарком, Ж. Сент-Илером, Ч. Дарвином. Они разбирали адаптацию как прямое приспособление живых существ к условиям окружающей среды [6].

В процессе эволюции науки понятие «адаптация» стало использоваться и во многих других направлениях, таких как медицина, социальная психология, социология. Известный русский ученый в области физиологии И.П. Павлов считал, что адаптация – это очень значимый элемент современного мира, также он отметил, что «правильно понятая идея о приспособлении или целесообразности представляет собой неисчерпаемый источник для различных научных гипотез, служит постоянной научной темой, дает могучий толчок к дальнейшему изучению вопросов о сущности жизненных явлений [10, с. 5]».

В толковом словаре русского языка С. И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой под адаптацией понимается «процесс приспособления организма к изменяющимся внешним условиям [9, с. 18]».

В рамках данного исследования организмом является сотрудник, который впервые устраивается на работу, а внешние условия – это организация, в которую он пришел.

Современное представление об адаптации основывается на работах И.П. Павлова, И.М. Сеченова, А.А. Ухтомского, Н.Е. Введенского, И.В. Давыдовского, П.К. Анохина, Г. Селье, З. Фрейда, Г. Гартмана, Ж. Пиаже, А.В. Петровского, Ф.Б. Березина, И.С. Кона, А.Н. Леонтьева, А.Г. Маклакова и др.

В зарубежной психологии широкое распространение получило необихевиористское научное направление, представители которого предложили достаточно содержательное и многоаспектное определение

адаптации, которое используется в работах Г. Айзенка и его последователей.

В их толковании адаптация имеет неоднозначные трактовки:

а) потребности человека и требования окружающей среды абсолютно удовлетворены, состояние гармонии между человеком и окружающей средой;

б) процесс, благодаря которому и достигается состояние гармонии [11, с. 152].

Современный российский исследователь Д.А. Аширов, автор учебника «Организационное поведение», под адаптацией понимает «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [12, с. 103]. Д.А. Аширов акцентирует внимание на том, что адаптация – это социальный процесс знакомства индивида с новой трудовой ситуацией, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами.

Известный российский ученый, автор многочисленных учебных пособий В.Р. Веснин трактует понятие адаптации персонала – «это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде [8, с. 198–199]». В рамках адаптации осуществляется детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими целями коллектива и организации в целом.

В свою очередь, специалисты по управлению персоналом Т. Ю. Базаров и Б.Л. Еремина делают акцент на обязательном изменении поведения индивида и считают, что адаптация персонала – это «процесс изменения сотрудника в ходе знакомства с деятельностью и организацией, трансформация собственного поведения в соответствии с требованиями среды» [10, с. 112].

Интересен подход А.П.Егоршина, заслуженного деятеля науки Российской Федерации, к определению процесса адаптации, который предложил категории коллективной и индивидуальной адаптации. Как отмечается в его работе, адаптация – это «процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации; адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу» [7, с. 193].

И.О. Грошев уточнил понятие «адаптация персонала», рассматривая его как процесс вхождения индивида в рабочую среду. Адаптация к рабочему месту – «это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации» [5, с. 117]. В работе исследователя, адаптация – это предоставление информации (начиная с расписания работы столовой и заканчивая тем, в каких электронных папках содержатся сведения), и конкретизация целей, которые ставятся перед новым сотрудником, и обсуждения вопросов, связанных с его ожиданиями от работы.

Главную роль играют цели и задачи адаптации, как со стороны предприятия, так и со стороны нового сотрудника. По мнению О.И. Марченко, конечная цель адаптации со стороны предприятия – скорейшее приспособление нового сотрудника к условиям предприятия. В соответствии с этим автор выделяет следующие задачи адаптации:

- повышение эффективности трудовой деятельности нового сотрудника;
- повышение эффективности предприятия;
- снижение возможности увольнения сотрудника;
- формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой

Равным образом В.В. Смирнов считает, что главная цель адаптации со стороны персонала – максимально полное, быстрое и безболезненное приспособление, сохранение своего рабочего места в организации на длительное время. К основным задачам адаптации персонала автор относит:

- желание продолжить трудовые отношения с организацией;

- понимание специфики работы;
- начало эффективного выполнения в максимально короткий срок своих обязанностей;
- снижение уровня стресса;
- снижение уровня тревожности;
- вступление в нормальные межличностные отношения в коллективе организации;
- формирование и увеличение чувства удовлетворенности от выполняемых обязанностей [11, с. 1-2].

Если учесть двусторонние цели и задачи адаптации, то организация сможет не только построить взаимовыгодные отношения, но и повысить эффективность управления персоналом.

Адаптация персонала – это двусторонний процесс: с одной стороны, процесс знакомства нового работника с новой организацией, с другой стороны, процесс изменения поведения нового сотрудника в соответствии с требованиями и правилами, которые предусмотрены корпоративной культурой организации

Адаптация может быть, как первичной, если сотрудник впервые в жизни приступает к работе, так и вторичной, когда у него уже есть трудовой опыт. Это деление не охватывает все направления, по которым проходит приспособление сотрудников к новой среде.

Различают следующие виды трудовой адаптации:

а) первичная адаптация. Она возникает при первичном вхождении работника в постоянную и конкретную трудовую продолжительность – от 6 до 12 месяцев.

б) вторичная адаптация. Она возникает при переходе работника «на новое место работы со сменой или без смены профессии, или при существенном изменении производственной обстановки»

в) дезадаптация – «явление, обратное трудовой адаптации, когда человеку перестают нравиться содержание, условия и размер оплаты труда»

Структура трудовой адаптации в соответствии с рисунком 1.



Рисунок 1 – Структура трудовой адаптации персонала

Если рассмотреть этот процесс более детально, можно выделить следующие виды адаптации:

1. Социальная адаптация – знакомство с «атмосферой компании», интеграция в социальную среду, принятие норм поведения, активное взаимодействие с этой средой.

2. Производственная адаптация – включение сотрудника в процесс производства, изучение трудовых норм и производственных условий, сюда можно отнести привыкание к новой технике и программному обеспечению.

3. Профессиональная адаптация – приобретение новых знаний и умений, необходимых на новом месте работы, оценка перспектив роста, возможность обучения и повышения квалификации.

4. Физиологическая адаптация – приспособление к новым условиям работы, графику нагрузкам.

5. Психологическая адаптация – построение отношений с коллективом и руководством.

6. Организационная адаптация – изучение механизмов взаимодействия в организации: к кому можно обратиться с тем или иным вопросом, кто кому подчиняется. Ее итог – четкое понимание своего места в структуре компании.

7. Экономическая адаптация – процесс привыкания к системе материального стимулирования, уровню оплаты. Так же представляю виды адаптации и факты, влияющие на адаптацию в соответствии с рисунком 2.

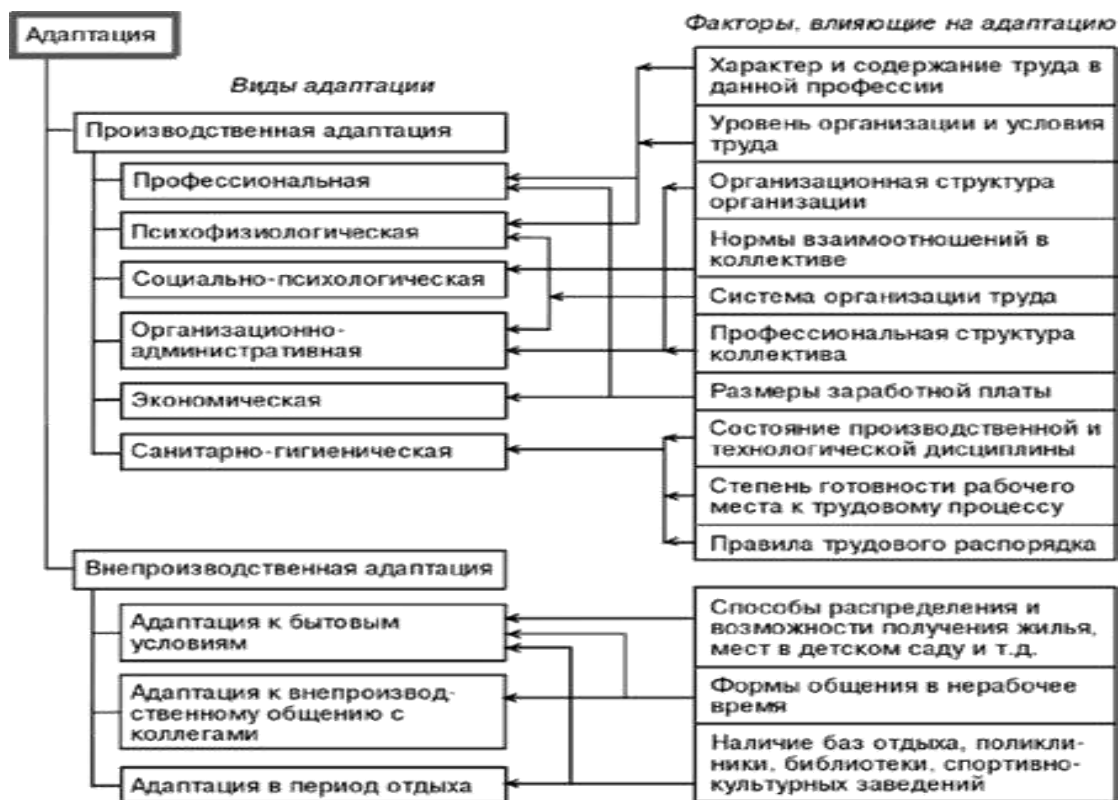


Рисунок 2 – Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Для ускорения процесса адаптации вновь принятого сотрудника необходимо придерживаться следующих принципов адаптации персонала:

- непрерывность. Данный принцип заключается в том, что работнику необходимо постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям деятельности организации, стараться удовлетворять новые требования должности и окружающей среды;

- прогрессивность. Методы и способы управления адаптацией не должны быть неизменными и постоянными. Их необходимо формировать в соответствии с развивающимися в мире методиками и постоянно совершенствовать в зависимости от требований окружающей среды, от передовых зарубежных и отечественных практик;

- перспективность. Данный принцип предполагает необходимость учитывать перспективы развития организации при формировании системы адаптации персонала;

- комплексность. Взаимосвязь всех элементов, а также учет всех факторов, влияющих на систему адаптации;

– оперативность. Данный принцип означает своевременное принятие решений по контролю, анализу и проведению мероприятий, которые устранят определенные неблагоприятные отклонения от требуемого результата;

– оптимальность. Создания системы адаптации предполагает, что существует несколько вариантов построения данной системы и необходимо выбрать подходящий и рациональный вариант именно для данной организации, находящейся в текущем положении.

– простота. Управление адаптацией необходимо осуществлять наиболее простыми способами без ущерба к основному результату.

– научность. Методы адаптации должны разрабатываться с учетом современных научных достижений и исследований;

– прозрачность. Правила адаптации должны быть едиными для всех сотрудников;

– экономичность. Затраты на адаптацию персонала, меньшие от приносимого эффекта.

Проанализировав выше изложенные определения представителей отечественных и зарубежных научных школ можно сделать вывод, что в самом общем смысле адаптация – это приспособление.

Адаптация персонала – это процесс, в рамках которого происходит приспособление нового сотрудника к правилам и корпоративной культуре организации, в которой ему предстоит работать. Различие понимания данного процесса специалистами и исследователями заключается в толковании этого процесса как одностороннего (с позиции нового сотрудника) или взаимного (с позиции организации и новичка), а также в изучении механизмов, лежащих в основе (обучение, информирование, идентификация, изменение установок и поведения).

1.3 Компоненты эффективной программы адаптации персонала организации

Только правильно разработанная в организации система адаптации персонала приводит к успешному результату деятельности нового сотрудника. Создание системы адаптации - сложная задача, при решении которой требуется соединить воедино инструменты, условия их применения, цели и пути их достижения. В результате должен быть сформирован процесс ознакомления работника с новой организацией и инициировано изменение его поведения, развитие необходимых знаний и навыков в соответствии с функциональными обязанностями, требованиями и правилами корпоративной культуры.

Изучив теоретические основы адаптации персонала, существующую мировую и российскую практику, а также нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс адаптации персонала, автором разработана и представлена программа адаптации и вхождения в должность новых работников.

Программа адаптации и вхождения в должность рассчитана на период испытательного срока, ориентирована на специфику существующих профессий и подразделений и представляет собой набор конкретных действий в отношении нового работника в период прохождения адаптации.

Программа адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа Учреждения, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала нового работника во время прохождения им испытательного срока, если таковой установлен.

Программа адаптации и вхождения в должность состоит из двух частей – общей и индивидуальной. Программа адаптации работников рассчитана на 3 месяца и совпадает со сроком испытания при приеме на работу, если таковой установлен. При этом, адаптационные мероприятия могут быть продолжены

при необходимости, в индивидуальном порядке, для каждого отдельного сотрудника.

Общая часть предполагает формирование у нового работника целостного представления об организации, его направлениях деятельности, организационных особенностях, условиях труда, взаимоотношениях организации и работника. Общая часть проводится в течение первой недели работы и состоит из четырех этапов:

Первый этап. Вводное ориентационное собеседование.

Главной задачей вводного ориентационного собеседования является рассказ новому работнику об Учреждении. Основные вопросы ориентационного собеседования: сфера и виды деятельности Учреждения; история развития Учреждения; ближайшие и долгосрочные цели Учреждения; руководство, разграничение полномочий, порядок выработки решений в Учреждении; подразделения Учреждения и содержание их задач; внутренние трудовые отношения (продолжительность рабочего дня, внешний вид, регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых, организация приема пищи, перерывов, перекуров; возможность личных телефонных разговоров, политика Учреждения в отношении сверхурочных работ, дни и порядок выплаты заработной платы).

Первостепенной задачей здесь выступает встреча нового сотрудника специалистом отдела по работе с персоналом. На этом этапе проводится Welcome-тренинг, который включает в себя знакомство с организационной структурой, историей Учреждения, его миссией и целями, основными положениями кодекса корпоративной этики и служебного поведения, с основными руководителями и кадровой политикой; обсуждается стиль руководства, особенности корпоративной культуры, принятые ценности, традиции и нормы, вручается «Справочник новичка».

Второй этап. Знакомство с Учреждением.

После оформления всех необходимых при приеме документов специалист по работе с персоналом показывает новому работнику основные

помещения Учреждения, предоставляет информацию личного плана, такую, например, как: места для отдыха, курения, расположение автостоянки, знакомит с традициями того подразделения, в которое принят новый сотрудник, предоставляет информацию о способах коммуникаций в Учреждении. Далее представляет нового работника руководителю структурного подразделения и наставнику.

Третий этап. Рабочее место.

Руководитель структурного подразделения показывает новому работнику его рабочее место (стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других общих материалов). Инструктаж по работе с техническими средствами проводит работник Отдела по эксплуатации комплекса (регистрирует нового работника как пользователя сети, рассказывает о ее особенностях и возможностях, дает вводные консультации о конкретных программных продуктах, объясняет, как пользоваться с внутренней АТС Учреждения). Инструктаж по технике безопасности и охране труда проводят специалисты по охране труда и инженер по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям.

Четвертый этап: Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем.

Руководитель структурного подразделения объясняет новому работнику задачи и требования к их выполнению, отвечает на вопросы и рассматривает его пожелания.

Индивидуальная часть программы адаптации включает детальное ознакомление с Учреждением, его деятельностью, а также с должностными обязанностями и спецификой предстоящей работы. Задания работнику, планируемые результаты, оценка итогов и выводы фиксируются руководителем структурного подразделения в «Индивидуальном плане работы», который состоит из нескольких этапов: вхождение в должность, оценка уровня подготовки нового работника, обучение и работа в должности.

Вхождение в должность.

В процессе вхождения в должность руководитель структурного подразделения предоставляет новому работнику следующую информацию:

- функции подразделения Учреждения: цели и приоритеты, организация и структура, направления деятельности, связь с другими структурными подразделениями Учреждения, взаимоотношения внутри отдела;

- рабочие обязанности и ответственность, детальное описание технологии, процессов и ожидаемых результатов, разъяснение важности данной должности, ее соотношение с другими должностями в подразделении и в Учреждении в целом, нормативы качества выполненной работы, должностная инструкция, обязанности и ответственность, режим рабочего времени, требуемая отчетность;

- правила, процедуры, характерные для конкретного вида работы или данного структурного подразделения Учреждения, порядок действий в случае аварийных (форс-мажорных) ситуаций, поведение на рабочем месте, контроль за соблюдением трудовой и исполнительской дисциплины, использование оборудования, виды помощи, в каких случаях она может быть оказана, список документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

Оценка уровня подготовки нового работника.

Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и предшествующий опыт работы в аналогичных подразделениях, период его адаптации будет минимальным. На данном этапе следует:

- определить необходимость специальных учебных мероприятий по освоению новым сотрудником своих должностных обязанностей;

- определить критерии успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прекращения.

Обучение нового работника. На данном этапе обучение может проходить по двум путям:

- если сотрудник ранее не имел подобного опыта работы, то для него наставнику следует разработать индивидуальную программу обучения;

– если же сотрудник имеет определенные навыки, то для него будет достаточным консультирование у наставника по возникшим профессиональным вопросам.

Работа в должности.

Новый работник в ходе трудовой деятельности привыкает к своему статусу, строит отношения с коллегами, руководителями, осваивается в Учреждении. На данном этапе руководитель структурного подразделения проводит собеседования для выявления потребности нового работника в дополнительной информации, оценку результатов деятельности за каждую прошедшую неделю, анализ успехов, а также неудач (выявляет причины и способы их преодоления), определяет задачи, которые необходимо выполнить работнику на данном этапе.

Этап самостоятельной работы сотрудника под контролем наставника характеризуется постепенным преодолением работником межличностных проблем и переходом к стабильной самостоятельной работе.

Примерный алгоритм выглядит так [28, с. 41]:

1. Сначала наставник рассказывает о том, что надо сделать, и выясняет, какие вопросы появились у нового сотрудника.

2. Далее происходит «демонстрация» самого действия, новый работник уточняет, наставник задает вопросы, оценивая понимание.

3. Потом действие осуществляется совместно, и снова — взаимные вопросы.

4. Затем отрабатывается действие под наблюдением наставника, новый работник оценивает плюсы и минусы своей работы, наставник комментирует. На этом, предпоследнем этапе, самое важное — не допустить перехода случайной ошибки в систематическую и закрепить, многократно повторяя, правильное действие.

5. Наконец, новый работник выполняет работу самостоятельно. Новый работник и наставник вместе обсуждают полученный результат и намечают следующий шаг.

Каждые 2 недели адаптационного периода специалист по работе с персоналом, осуществляющий функции психолога, проводит беседы с новым работником для выяснения его мнения о социально-психологическом климате, корпоративной культуре, задачах, принципах, организации деятельности в Учреждении с точки зрения их соответствия личным целям, установкам, ожиданиям, стереотипам. Выявляют психологические сложности в процессе адаптации, помогают в их успешном преодолении.

Работник Управления по работе с персоналом Учреждения совместно с наставником на основе оценок составляют программу личностно-профессионального развития.

За 7 рабочих дней до окончания испытания (если таковое не установлено, то за 7 рабочих дней до истечения первых 3-х месяцев работы работника) непосредственным руководителем нового работника совместно с наставником и работником Отдела по работе с персоналом Учреждения принимается решение о дальнейшем сотрудничестве с работником и определяется его план дальнейшего развития.

Процесс адаптации можно считать законченным, если:

- работа не вызывает у нового работника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- он овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение нового работника отвечает требованиям его должности и руководства;
- рабочие показатели нового работника устраивают непосредственных руководителей (соответствуют установленным нормативам);
- у нового работника выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
- новый работник чувствует удовлетворенность выполняемой работой, считает оценку своего труда справедливой;
- удачу в профессиональной деятельности связывает с жизненным успехом.

Основные методы для реализации программы адаптации и вхождения в должность:

Первый метод – наставничество. Для этого необходимо разработать положение по наставничеству, которое будет содержать основные цели и задачи наставничества, критерии отбора и обучения, систему мотивации. За каждым новым работником на период адаптации должен быть закреплен наставник. Цель наставничества – снижение тревожности у новичка, облегчение его вхождения в коллектив, а также снижение количества ошибок.

В первую очередь необходимо определить характеристики и описания задач наставников. Не каждый человек устроен таким образом, чтобы быть наставником. Поэтому необходимо тщательно продумать характеристики, понять, какие именно черты должны наблюдаться у наставников, тщательно продумать требования к наставникам, и создать описание работы для них. Этот наставник будет одним из тех, кто уже работает в организации, одним из самых опытных и знающих.

После того, как сформирована группа наставников, необходимо провести их обучение. Наставников необходимо детально ознакомить с описанием предстоящей работы. Им необходимо знать, чему они будут учить, как должны учить и как оценивать прогресс учеников, как отчитываться перед руководством о выполнении программы. Условно программа обучения разбивается на несколько логически связанных блоков [63, с. 134]: суть наставничества, особенности обучения взрослых людей, эффективные коммуникации в процессе обучения, мотивация учеников.

Таким образом, конечная цель наставнической программы заключается в «создании» эффективного сотрудника.

Следующий метод – это разработка «Справочника новичка». Данный справочник содержит несколько разделов и предназначен для того, чтобы систематизировать и кратко изложить всю ту информацию, с которой необходимо ознакомить нового сотрудника, и которая может ему пригодиться в первое время трудовой деятельности. Справочник должен быть небольшим

по объему, легким для восприятия и удобным в пользовании. Данный справочник небольшой по объему, легкий для восприятия и удобный в пользовании.

«Справочника новичка» содержит следующие разделы: карта Учреждения; сотрудники – список ответственных лиц с указанием контактных данных; информация – как получить необходимую для работы информацию; нормы и правила – основные положения, касающиеся субординации, распределения обязанностей, дресс-код и прочая информация; административные вопросы - когда начинается и заканчивается рабочий день, сколько длится отпуск, как начисляется зарплата и т.д; непредвиденные обстоятельства - что делать, если вышло из строя оборудование, кого уведомить в случае болезни или непредвиденных обстоятельств и др.

Еще одним методом выступает welcome-тренинг. Welcome-тренинг – это своего рода вводный курс, экскурсия под лозунгом «Добро пожаловать в нашу команду!», цель которой – дать новичку максимум знаний об Учреждении, познакомить с ключевыми сотрудниками, подчеркнуть преимущества работы в Учреждении.

Содержание welcome-тренинга включает в себя [66, с. 227]: сведения об Учреждении (миссия, цели, история создания, достижения); информация об услугах; организация: структура Учреждения и культура (структура, ключевые фигуры, корпоративный кодекс, корпоративные мероприятия, корпоративные стандарты в области дресс - кода); корпоративная политика в области управления персоналом (профессиональное развитие, политика вознаграждения, развитие карьеры, условия работы); экскурсия по Учреждению.

Ответственный за проведение Welcome-тренинга – специалист по работе с персоналом, который очень хорошо знает Учреждение. Это нужно не только для того, чтобы дать полную информацию и ответить на возникающие вопросы, но и для передачи эмоционального отношения, для того, чтобы «зарядить» людей, что очень сложно сделать человеку, не находящемуся

внутри, даже если он хорошо выучил все данные. Таким образом, данный тренинг помогает соотнести цели Учреждения и нового сотрудника.

Реализация данной программы позволит оптимизировать систему адаптации новых работников в организации, что в свою очередь будет способствовать сокращению времени освоения на новом месте сотрудника и начала его работы с максимальной отдачей, увеличению уровня производительности труда персонала, снижению затрат на систему движения персонала, а также формированию репутации и имиджа организации в целом.

Выводы по первой главе

В первой главе была представлена теоретическая часть по процессу адаптации персонала. Рассмотрены условия, которые необходимо соблюдать для достижения успешности адаптации персонала. Приведены примеры методов адаптации персонала в современных организациях, а также кейсы крупных организаций по эффективной адаптации персонала. Анализ представленных материалов позволяет сделать вывод, что эффективная система адаптации персонала является ключевой частью стратегии управления человеческими ресурсами. Руководители должны понимать, что качественная программа адаптации персонала – важный фактор для достижения успеха всей организации. Знакомство с новой организацией в дружественной атмосфере, при постоянной поддержке со стороны самой организации мотивирует нового сотрудника на выстраивания прочных отношений, основанные на лояльности к компании. Следует отметить, что данный процесс занимает у HR специалиста крупной компании достаточно много времени. Поэтому существует необходимость оптимизировать процесс адаптации персоналом, делая его более эффективным и менее затратным для организаций.

Программа адаптации является важным звеном в цепочке управления персоналом. Эффективная программа адаптации способствует уменьшению стартовых издержек, уменьшению текучести кадров, дает возможность более быстрого достижения показателей, приемлемых для организации.

Процесс адаптации согласно разработанной программе включает в себя следующие этапы: вводное ориентационное собеседование, первичное знакомство с учреждением и рабочим местом, ориентационное собеседование с непосредственным руководителем, введение в должность нового сотрудника, оценка уровня его подготовленности; обучение; этап самостоятельной работы; оценка уровня адаптированности.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ «ВОЙСКОВАЯ ЧАСТЬ 86727»

2.1 Анализ эффективности адаптации персонала в организации «Войсковая часть 86727»

255 межвидовой полигон начал свой путь с Казанского артиллерийского полигона, сформированного 8 декабря 1930 года приказом командующего Приволжским военным округом на базе 13 стрелкового корпуса.

В 1931 г. Казанский артиллерийский полигон был передислоцирован в Уральский военный округ по г. Свердловск (современный Екатеринбург).

В 1934 г. Была осуществлена передислокация полигона в Уральский военный округ в населенный пункт Барановка и он получил наименование Окружного артиллерийского полигона Уральского военного округа.

В годы Великой Отечественной войны полигон внес свою достойную лепту в дело разгрома фашистской Германии. На территории полигона прошли подготовку многие десятки частей и подразделений, впоследствии направлявшиеся на фронт Великой Отечественной войны для достижения единственной цели – разгрома ненавистного врага.

В 1945 году полигон был реформирован в Чебаркульский окружной артиллерийский лагерь, который выполнял поставленные перед ним задачи до 1956 года.

В 1956 году полигон был вновь переименован и получил наименование Чебаркульского объединенного окружного полигона, а в 1960 году полигон стал Чебаркульским учебным центром.

С 1 января 1972 года по 1 июля 1991 года полигон именовался 445 учебным центром, с 1 июля 1991 года по 1 декабря 2012 года именовался 225 общевойсковым полигоном.

С 1 декабря 2012 года, согласно организационно – штатных мероприятий 255 общевойсковой полигон реформирован в 255 межвидовой

полигон Центрального военного округа.

В настоящее время на полигоне имеется материальная база обеспечивающая проведение тактических учений с боевой стрельбой и пусками тактических ракет, нанесение авиационных ударов тактических звеньев до дивизии включительно, занятий по огневой подготовке и вождению с личным составом воинских частей и соединений военного округа.

Анализ состояния персонала

Источниками информации для анализа динамики среднесписочной численности персонала служит план по труду, данные табельного учета и отдела кадров. Для анализа кадрового состава работники поделены на категории следующим образом.

- руководители;
- специалисты;
- обслуживающий персонал.

В разрезе выявленных категорий сотрудников рассматривается движение и структура данных групп в пределах Воинской части.

Для начала представлю среднесписочную численность персонала за анализируемый период 2021-2022г.г. Динамика среднесписочной численности персонала за 2021-2022г.г. представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика среднесписочной численности работников за 2021-2022г.г.

| Категория | 2011 | 2022 | Отклонение % |
|------------------------------|------|------|--------------|
| Всего по управлению , чел. | 59 | 51 | 8 (13,5) |
| В том числе | | | |
| Руководители , чел. | 11 | 11 | 0 (100) |
| Специалисты, чел. | 29 | 25 | 4 (13,7) |
| Обслуживающий персонал, чел. | 19 | 15 | 4 (21) |

В целом по Воинской части за анализируемый период численность уменьшилась на 13,5% или на 8 человек по причине проведенных мероприятий по оптимизации численности персонала. По обеспеченности

трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависит своевременность выполнения работ, степень использования оборудования. Итак, можно отметить, что Воинская часть вполне обеспечена всеми категориями работников и не испытывает дефицита в трудовых ресурсах.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от социально-демографических характеристик (стажа работы, возраста, образования, пола). Поэтому в процессе, анализа кадрового состава специалистов (без учета обслуживающего персонала) опишем и проанализируем качественный состав Воинской части 86727 по гендерной структуре, возрастной категории, образованию и специфическому стажу.

Качественный состав специалистов (без учета обслуживающего персонала) представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ качественного состава специалистов по возрасту, образованию и стажу за 2021-2022г.г.

| Показатели | 2021 | 2022 | Отклонение 2022/2021 % |
|------------------------------------|------|------|---------------------------|
| Общая численность, чел | 40 | 36 | 4 (90%) |
| Доля в общей численности | 32 | 30 | 2 (94%) |
| Гендерная структура | | | |
| Мужской пол | 36 | 33 | 3 (92%) |
| Женский пол | 4 | 3 | 1 (75%) |
| Возрастная категория, | | | |
| До 30 | 4 | 2 | 2 (50%) |
| 31-40 | 13 | 11 | 2(85%) |
| 41-50 | 17 | 17 | 0 (100%) |
| 51-60 | 3 | 5 | -2 (160%) |
| Больше 60 | 3 | 1 | 2 (33%) |
| Образование полное общее (среднее) | | | |
| Среднее профессиональное | 5 | 3 | 2 (60%) |
| Высшее | 35 | 33 | 2(94%) |
| Ученая степень | 0 | 0 | |
| Специфический стаж | | | |
| До 1 года | 2 | 1 | 1 (50%) |
| До 1 до 5 | 9 | 4 | 6 (44%) |
| От 5 до 10 | 10 | 8 | 2 (80%) |
| Свыше 10 | 19 | 23 | -4 (121%) |

В течение анализируемого периода общая численность персонала уменьшилась. Это связано сокращением численности работников. Доля

мужчин значительно превышает долю женщин, это говорит о том, что в Воинской части мужчины востребованы, чем женщины. Большинство работников находятся в возрасте от 41-50 лет, это говорит о том, что работники получили большой опыт при этом, еще молоды. Доля специалистов с высшим образованием значительно превышает долю специалистов, имеющих другие виды образования и в течение анализируемого периода растет. Это говорит о том, что в Воинской части работают грамотные и образованные специалисты.

Так как изменения персонала происходят в результате его движения, то по движению персонала и оценке коэффициентов выбытия и текучести уделяется больше внимания. Для характеристики движения работников всего предприятия необходимо провести анализ движения рабочей силы Воинской части 86727.

Анализ движения персонала и текучести кадров за 2021-2022гг. представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ движения персонала и текучести кадров за 2021-2022г.г.

| Показатель | 2021г. (чел.) | 2022г. (чел.) | Отклонение (%) |
|---|---------------|---------------|----------------|
| Среднесписочная численность (без внешних совместителей и без договоров ГКХ), чел. | 59 | 51 | 8 (13,5) |
| Количество принятых работников, чел. | 12 | 5 | 7 (58,3) |
| Количество уволенных работников, чел. | 13 | 10 | 3 (23) |
| Количество уволенных работников по текучести (в т.ч. по собственному желанию) | 13 | 10 | 3 (23) |
| Уволены за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 |

На основании приведенных данных рассчитаны коэффициенты движения работников Воинской части.

Коэффициенты движения работников представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ коэффициентов движения работников за 2021-2022г.г.

| Коэффициенты | 2021 | 2022 | Отклонение |
|---|-------|-------|------------|
| Коэффициент оборота по приему работников | 0,20 | 0,09 | -0,11 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,22 | 0,19 | -0,03 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,254 | 0,215 | -0,039 |

Таким образом, за анализируемый период коэффициент оборота по приему работников уменьшается, что говорит о том, что в Воинской части часть работников, принятых на работу в 2022 году снижается. В 2022 году по сравнению с 2021 годом коэффициент по выбытию работников снижается, что говорит о том, что число выбывших работников снижается.

Текучесть кадров является стабильной, но потеря сотрудников может негативно сказаться на работе. Из-за текучести кадров не получается сформировать слаженный коллектив. Я считаю в Воинской части умеренная ротация персонала, идет обновление коллектива и это естественная текучесть кадров, текучесть персонала – естественный процесс. У каждой сферы деятельности есть своя норма. Отклонения от нормы говорит о плохой работе руководства. Для снижения текучести необходимо правильно организовать процесс подбора кадров.

Показателями численности персонала не характеризуют системы использования трудовых ресурсов в процессе производства и не отражают количество труда. Такими показателями служат данные об использовании рабочего времени.

Анализ потерь рабочего времени за 2021-2022г.г. по Воинской части представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Структура потерь рабочего времени за 2021-2022г.г.

| Показатели | 12 месяцев 2021г. | 12 месяцев 2022 г | Соотношение 2022/2021 |
|--|----------------------|----------------------|--------------------------|
| Всего потерь чел\дней | 3168 | 2958 | 93 |
| В том числе | | | |
| Прогулы, чел\дней | 2 | 1 | 50 |
| Болезни ,чел\дней | 464 | 447 | 96 |
| Отпуск с разрешение руководства, чел\дней | 2676 | 2496 | 93 |
| Неявки разрешенные законом чел\дней | 26 | 14 | 54 |
| Отработано чел\дней | 14633 | 12687 | 87 |
| Доля потерь рабочего времени к отработанному времени,% | 21,6 | 23,3 | 107 |
| Доля больничных к отработанному времени, % | 3,17 | 3,52 | 111 |

Таким образом, всего потери рабочего времени за 12 месяцев 2022 года составили 2958 чел.\ дня, что на 7% меньше в сравнении с потерями рабочего времени за 12 месяцев 2021 года.

Доля потерь рабочего времени к отработанному с начала года 23,3 %, что на 7% больше прошлого года. Доля больничных к отработанному времени за 2022 год составляет 3,52 что, на 11% больше прошлого года. Потери рабочего времени с начала 2022 года в связи с отпуском по разрешению руководства 2496 чел.\дня (повышена на 180 чел.\дней или на 7 % в сравнении с 2021 годом). Неявки, разрешенные законом, потери рабочего времени по этим дням с начала 2022 года составили 14 чел.\дней, что на 56% меньше по сравнению с 2021г.

Воинская часть 86727 – является одним из самых значимых социальных институтов нашей страны. Это крупнейшая система оказания государственных услуг в области военного обеспечения в России.

Показатели отнесения к группам по оплате труда работников Воинской части зависит от численности солдат, которые находятся в подчинении.

Система оплаты труда – это документально оформленная инструкция о том, как начислять заработную плату сотруднику за конкретно отработанный период, содержащая полный перечень параметров начисления и удержания денежных средств. При начислении оплаты труда работников

руководствуется нормативными документа.

Анализ структуры фонда оплаты труда представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ структуры фонда оплаты труда за 2021-2022г.г.

| | Вид оплаты | Расчетные периоды, годы | | Отклонения 2022г к 2021г. | |
|---|--|-------------------------|---------------------|---------------------------|---------|
| | | 2021г. | 2022г. | (+,-) | (%) |
| | | 1 | ФОТ, всего тыс .руб | 19671,5 | 21661,6 |
| | в том числе | | | | |
| 2 | Руководители и специалисты тыс .руб | 16546,5 | 18223,9 | 1677,4 | 10% |
| 3 | Оплата по должностным окладам тыс .руб | 12177,0 | 13425,3 | 1248,3 | 10% |
| 4 | Стимулирующие выплаты тыс .руб | 4369,5 | 4798,6 | 429,1 | 10% |
| 5 | Обслуживающий персонал тыс .руб | 3125,0 | 3437,7 | 312,7 | 10% |
| 6 | Оплата по должностным окладам тыс .руб | 2199,0 | 2498,3 | 299,3 | 13% |
| 7 | Стимулирующие выплаты тыс .руб | 926,0 | 939,4 | 13,4 | 1% |

Из данного проделанного анализа можно прийти к выводу, что фонд оплаты труда в 2022 году в сравнении с 2021 годом возрос на 1990,1 рублей, темп роста составил 110%. Увеличение Фонда оплаты труда произошло с помощью роста всех составляющих по видам основной и дополнительной оплаты труда. Повышение этих составляющих статей фонда оплаты труда произошло за счет индексации окладов персонала. Таким образом, структура фонда оплаты труда поменялась не кардинально. Из анализа состава заработной платы можно увидеть, что самый большой удельный вес, как в 2022 году, так и в 2021 году приходится на выплаты по тарифным ставкам и окладам они составляют 10%. Это произошло, так как выплаты по тарифным ставкам и окладам считаются главной заработной платой сотрудника. Аналогично большой удельный вес в 2021 и 2022 году приходится на выплаты стимулирующего характера и составил 10%. Повышение почти всех показателей считается неплохой тенденцией.

Оценка эффективности трудовой адаптации персонала Воинской части

В настоящее время в Воинской части 86727 действует система адаптации персонала, осуществляемая на основе «Положения об адаптации вновь принятых работников в территориальных органах Челябинской области».

Положение вступило в силу 28.08.2018. утверждено приказом управляющего №216 от 28.08.2018г. За время действия была проведена адаптация 17 сотрудников.

Для наиболее многостороннего исследования существующей системы адаптации было проведено исследование, включающее:

1. Анализ успешности прохождения адаптации новыми сотрудниками по листам оценки деятельности в период испытательного срока, по выполнению задач, поставленных на испытательный срок.

2. Исследование мнения руководителей, участвующих в программе адаптации, по вопросу проведения программы в Воинской части 86727 по средствам анкетирования.

3. Исследование мнения наставников новых сотрудников с помощью анкетирования.

4. Исследование мнения новых сотрудников, прошедших адаптацию.

5. Анкетирование работников, прошедших адаптацию,

Результаты исследований могут быть соответственно распределены по блокам.

Были проанализированы следующие данные:

– показатели успешности адаптации по результатам оценки:

Количество работников, у которых 80% показателей получили оценку «Хорошо» и «Отлично» по результатам оценки на конец испытательного срока;

– количество прошедших испытательный срок по итогам адаптации;

– количество уволенных среди адаптированных сотрудников;

– соответствие 80% фактических задач плановым;

– анализ успешности социально-психологической адаптации.

Количественные данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ успешности прохождения адаптации за 2020-2022г.г.

| Показатель | Кол-во чел. | Отн.кол-во, % |
|--|-------------|---------------|
| 1. Количество работников, у которых 80% показателей получили оценку «Хорошо» и «Отлично» по результатам оценки | 13 | 76,48 |
| 2. Количество прошедших испытательный срок | 16 | 94,12 |
| 3. Количество уволенных среди адаптированных сотрудников | 5 | 29,41 |
| 4. Соответствие 80% фактических задач запланированным. | 15 | 88,23 |
| 5. Количество работников, успешно прошедших социально-психологическую адаптацию | 14 | 82,35 |
| 6. Показатель «Взаимоотношения в коллективе» оценен на «Хорошо» или «Отлично» | 15 | 88,23 |

Выводы по таблице:

– показатели оценки находятся на высоком уровне. В итоге и показатель выполнения запланированных на испытательный срок заданий находится на высоком уровне;

– количество сотрудников, прошедших испытательный срок, высоко, но при этом некоторые из них впоследствии уволились;

– невысокими являются показатели социально-психологической адаптации как по мнению менеджера по персоналу, так и по данным листов адаптации, заполненных руководителями.

Также был проведен опрос руководителей. Они были опрошены по следующим вопросам:

- Сколько раз Вы принимали участие в адаптации?
- Была ли адаптация успешной?
- Считаете ли Вы адаптацию важной?
- Проводится ли программа адаптации на должном уровне?
- Ваши предложения

Всего было опрошено 10 руководителей, принимавших участие в адаптации. Распределение ролей в период адаптации показано в таблице 10.

Успешность адаптации оценивается руководителями высоко.

Таблица 10 – Распределение ролей в период адаптации

| Форма участия руководителей | Частота участия, раз | | |
|-----------------------------|----------------------|---|---|
| | 2 | 1 | 3 |
| Наставничество | 10 | 2 | 2 |
| Оценка | 5 | 2 | 4 |

В программе адаптации принимали участие 10 наставников. Среди них также был проведен опрос с помощью анкеты (Приложение 4).

Результаты проведенного анкетирования среди наставников:

1. Большинство наставников считает, что адаптация проводится на должном уровне.

2. Основными причинами недостатков системы признаны несвоевременная работа вспомогательных служб, нечеткая подготовка к адаптации нового сотрудника, что подтверждают данные о том, что 50% наставников указали, что рабочее место нового сотрудника обеспечивается несвоевременно.

3. Большинство наставников удовлетворены доплатой за наставничество.

4. Большинство наставников указывают на сложность социально-психологической адаптации.

Результаты исследования мнения сотрудников, участвующих в программе адаптации, по вопросам организации адаптации, сведены в таблицу 11.

По результатам исследований мнений по данным вопросам, можно рассчитывать на поддержку мер усовершенствования со стороны всех участников процедуры.

Таблица 11 – Результаты опроса о программе адаптации

| Вопрос | Показатель | Адаптированные сотрудники | Наставники | Руководители |
|--------------------------|--|---------------------------|------------|--------------|
| Необходима ли адаптация? | Кол-во работников, ответивших положительно, чел. | 16 | 15 | 10 |
| | Отн. количество, % | 94,11 | 88,23 | 58,82 |

| | | | | |
|--|--|-------|-------|-------|
| Проводится ли адаптация на должном уровне? | Кол-во работников, ответивших положительно, чел. | 13 | 10 | 14 |
| | Отн. количество, % | 76,64 | 58,82 | 82,35 |

Исследование мнения адаптированных сотрудников по разным блокам прошло в рамках одного анкетирования (Приложение 8).

Результаты исследования успешности проведения адаптации по мнению адаптированных сотрудников представлены в таблицах 12 – 13.

Таблица 12 – Удовлетворенность особенностями работы

| Фактор | Абс.кол-во, чел. | Отн. кол-во, % |
|--|------------------|----------------|
| 1. Содержание труда | 11 | 64 |
| 2. Занимаемая должность | 12 | 70 |
| 3. Организация труда | 16 | 94 |
| 4. Размер зарплаты | 5 | 30 |
| 5. Распределение рабочей нагрузки | 15 | 88 |
| 6. Режим работы | 13 | 76 |
| 7. Условия труда | 17 | 100 |
| 8. Заработная плата | 14 | 82 |
| 9. Возможность повышения квалификации | 10 | 59 |
| 10. Информированность о делах коллектива | 6 | 35 |
| 11. Помощь и поддержка руководителя | 8 | 47 |
| 12. Отношения с непосредственным руководителем | 10 | 59 |
| 13. Отношения с коллегами | 12 | 70 |

При проведении анкетирования были выявлены основные затруднения, возникающие у работников в процессе адаптации. Они были сгруппированы и количественно обобщены в виде таблицы 13.

Таблица 13 – Затруднения в процессе адаптации

| Показатель | Абс.кол-во, чел. | Отн.кол-во, % |
|--|------------------|---------------|
| Отсутствие опыта работы в должности, несформированность необходимых профессиональных компетенций | 10 | 58,82 |
| Отсутствие профильного образования, профессиональной подготовленности | 3 | 17,64 |
| Невозможность получения консультации компетентных специалистов | 9 | 52,94 |
| Отсутствие нужной информации, ориентира как действовать | 5 | 29,41 |

| | | |
|--|----|-------|
| Отсутствие методических материалов | 5 | 29,41 |
| Большой объём нагрузки на первых этапах деятельности | 14 | 82,35 |
| Неудовлетворительный психологический климат в коллективе | 8 | 47,05 |
| Повышенная тревожность, страх совершить ошибку | 6 | 35,29 |

Теперь можно сделать выводы по таблицам:

– есть наибольшая неудовлетворенность адаптированных сотрудников, которая связана с такими факторами как, недостаточно перспектив и недостаточный размер заработной платы;

– срок освоения профессиональными навыками оценивается как приемлемый;

– наиболее часто работники указывали на трудности в общении с коллегами и обращении к руководству, недостаток информации об оформлении больничного, отпуска, отсутствие информации о лицах, к которым можно обратиться по интересующим их вопросам;

По результатам анализа адаптации персонала Воинской части 86727 и эффективности системы Воинской части 86727 персоналом, были сделаны выводы о сильных и слабых сторонах коллектива и программы работы с ним. Так, коллектив Воинской части 86727 молодой, стабильный, с высоким уровнем образования. При этом большую часть коллектива составляют сотрудники, долго работающие в Воинской части 86727.

Социально-психологический климат оценивается сотрудниками как благоприятный. Воинская часть 86727 воспринимается сотрудниками как ценность. Работники считают, что Воинская часть 86727 предоставляет возможность для самореализации в процессе трудовой деятельности.

Удовлетворенность персонала оплатой труда и возможностями карьерного роста невысокая. Работникам не предоставляется возможность участвовать в Воинской части 86727, большинство решений принимаются высшим руководством. При этом Воинской части 86727 присущ авторитарный стиль руководства и морально-этические аспекты взаимодействия высшего руководства с сотрудниками не оцениваются высоко. Но отчасти за счет

жесткого контроля в отношении персонала достигается высокий уровень дисциплины и уровень выполнения норм.

Большое внимание уделяется развитию и обучению персонала, дополнительному материальному стимулированию.

Проблемы, существующие в Воинской части 86727 с точки зрения структуры и персонала и проводимой работы в Воинской части 86727 персоналом, обусловлены нежеланием работников выполнять работу на должном уровне. Одной из причин является учет не всех потребностей персонала при построении работы в области Воинской части 86727 персоналом. Особой категорией являются молодые работники. В соответствии с этим, первоочередную важность приобретает программа адаптации новых работников.

2.2 Разработка программы адаптации персонала в организации «Войсковая часть 86727»

Для успешного совершенствования процесса адаптации новых работников, изучены основные направления деятельности Воинской части 86727, структура Воинской части 86727, проведен анализ количественного и качественного состава работников.

Программа адаптации и введение в должность направлена на обеспечение более быстрого введения в должность нового работника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа Воинской части 86727, уменьшения дискомфорта первых рабочих дней (Приложение 5).

Цель программы: повышение эффективности использования кадрового ресурса посредством усовершенствования системы адаптации персонала.

Задачи программы:

- 1) повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- 2) формирование у сотрудника лояльности к Учреждению;
- 3) снижение возможности увольнения нового работника;

4) обеспечение работника теоретическими и практическими знаниями об Учреждении и выполняемой работе;

5) установление у работника оптимальных для деятельности партнерских отношений в коллективе.

Чтобы адаптация была наиболее благоприятна, должен существовать ряд документов, в которых четко прописаны система задач на период адаптации сотрудника, критерии оценки работы в этот период, сроки реализации той или иной цели, структура самой организации и схема взаимодействия отделов. Общую ориентацию проводит специалист по кадрам, оформляющий прием работника (Приложение 6). В процессе общей ориентации работнику сообщаются следующие сведения:

- об истории Воинской части России, целях, задачах, планах работы Воинской части России, структуре, традициях;

- об условиях назначения на должность, о профессиональных стандартах, об испытательном сроке (в случае, если работник принимается на работу с испытательным сроком);

- о правилах внутреннего трудового распорядка, системе поощрений;

- о системе оплаты труда (порядке премирования, надбавках за выслугу лет, за особые условия и специальный режим работы и пр.), выплатах компенсационного характера;

- об ограничениях, запретах и требованиях, установленных для работников системы Воинской части России в целях противодействия коррупции;

- о формах внутриорганизационного обучения и порядке повышения квалификации;

- об организации процесса питания, наличии комнаты отдыха и решении других бытовых проблем.

Специальную ориентацию работника осуществляет непосредственный руководитель структурного подразделения или по его поручению другой

опытный работник. В процессе специальной ориентации работнику сообщаются следующие сведения:

- о функциях, целях, задачах структурного подразделения согласно Положению о структурном подразделении, а также его структуре и порядке взаимодействия с другими структурными подразделениями;

- о трудовых (должностных) обязанностях работника, трудовых функциях в соответствии с должностной инструкцией и профессиональными стандартами;

- о степени ответственности работника (детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов, объяснение взаимосвязи с работой других структурных подразделений, иных органов в порядке внутриведомственного и межведомственного взаимодействия).

Внутриорганизационное обучение и введение в должность (реализация Плана индивидуальной адаптации с применением специальных программ, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий) рекомендуется проводить в следующих формах:

- программа повышения профессионального уровня;
- семинар-совещание;
- инструктивно-методическое занятие;
- консультационно-тематическое совещание;
- практическое занятие с психологом (тренинг);
- практикум;
- информационно-инструктивное занятие;
- стажировка;
- самообразование;
- аудио и видеоматериалы по направлениям деятельности.

Выбор оптимальных форм внутриорганизационного обучения (степень их сочетания) производится по усмотрению непосредственного руководителя с учетом уровня подготовки адаптанта, степени его соответствия требованиям профессиональных стандартов.

В процессе адаптации работник может быть направлен на обучение в соответствии с планом обучения кадров Отделения Воинской части России. В целях повышения профессионального уровня работника и формирования у него необходимых компетенций могут проводиться различные обучающие мероприятия и использоваться внутриорганизационные обучающие программы с учетом уровня базовой подготовки адаптанта (Приложение 7).

Наставничество это форма внутриорганизационного обучения.

Схема наставничества представлена на рисунок 3.



Рисунок 3 – Схема наставничества

Эффективной формой внутриорганизационного обучения является наставничество, представляющее собой целенаправленный процесс формирования у работника необходимых компетенций и оценки его более опытным работником. Наставничество может осуществляться, как при непосредственном взаимодействии, так и при взаимодействии на основе дистанционных технологий. В случае дистанционного наставничества в качестве наставника может выступать работник другого отделения Воинской части.

Наставник подбирается из числа наиболее опытных работников. Желательно, чтобы он имел следующие качества:

- высокий уровень профессиональной компетентности;

- системное представление о своем участке работы и работе части;
- способность и готовность делиться своим опытом;
- лояльность к организации;
- коммуникативные навыки, гибкость в общении.

Основанием для организации обучения вновь принятого работника с привлечением наставника является приказ управляющего частью. Назначение (закрепление) наставника производится с его согласия на весь период адаптации работника на основании служебной записки руководителя структурного подразделения.

Наставник может одновременно обучать не более двух новых работников.

Замена наставника производится в случаях:

- увольнения наставника или его перевода на другую работу;
- длительной болезни наставника;
- недобросовестного отношения к обязанностям наставника;
- привлечения наставника к дисциплинарной ответственности;
- психологической несовместимости наставника и адаптанта.

Наставничество не рекомендуется устанавливать для работников, назначенных на руководящую должность из подготовленного кадрового резерва.

В своей деятельности по обучению вновь принятого работника наставнику следует придерживаться следующих принципов:

- доброжелательное, позитивное отношение к новому работнику;
- рациональное распределение рабочего времени (совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени);
- последовательная и системная передача необходимой информации новому сотруднику (от простого к сложному, от общедоступной информации к конфиденциальной);

- контроль освоения знаний и своевременная коррекция действий адаптанта в процессе выполнения рабочих поручений;
- приобщение к ценностям и нормам организационной культуры.

В случае успешного завершения адаптации по решению управляющего частью (начальника частью) наставник может быть:

- поощрен премией (конкретный размер трудового вклада рекомендуется оценивать на основании ходатайства руководителя структурного подразделения, в котором работает наставник);
- представлен к награждению в порядке, установленном нормативными правовыми актами, регламентирующими награждение работников системы Воинской части России.

Критерием успешного завершения адаптации является качественное выполнение адаптантом должностных обязанностей, трудовых функций в соответствии с должностной инструкцией, профессиональным стандартом.

Выделим основные цели программы адаптации новых сотрудников:

- готовность работника к эффективному и полному выполнению своих должностных обязанностей;
- сокращение текучести кадров, снижение издержек по поиску нового персонала;
- развитие у работника удовлетворенности и позитивного отношения к исполнению должностных обязанностей;
- экономия времени его непосредственного руководителя и коллег по работе;
- применение итогов адаптации работника для установления ему размера ежемесячных надбавок к должностному окладу.

Оценка эффективности внедренной программы

Адаптация персонала является сложным и трудоёмким процессом, эффективность которого зависит от многих факторов. Прежде всего, это характеристики среды, в которой требуется работать новому сотруднику, и самого сотрудника. Чем сложнее организована новая среда по отношению к

тем условиям, в которых сотрудник пребывал ранее, тем больше изменений ему придется произвести, соответственно, тем труднее для него будет проходить адаптационный процесс.

В предложенной программе адаптации персонала не предусмотрены материальные траты (не считая поощрения за наставничество). Воинская часть 86727 не нуждается в реорганизации системы управления персоналом, необходимо лишь дисциплинировать уже существующую систему.

Улучшенная система адаптации была введена в Воинской части 86727 начиная с 1 августа 2020 года и на протяжении полугода велось наблюдение за ее эффективностью. Всем сотрудникам, пришедшим в организацию в этот период, был проведен подробный инструктаж, рассказана история Воинской части 86727 и приставлен наставник. Наставник вызывался самостоятельно, так как было предложено денежное вознаграждение в случае успешного прохождения аттестации его протеже. Новичкам под подпись дана на ознакомление должностная инструкция, оговорены график работы и сроки прохождения аттестации. Таким образом, можно оценить экономическую эффективность данного мероприятия.

Оценка эффективности адаптации и наставничества осуществляется на основании анкеты адаптанта (Приложение 8) и анкеты руководителя (Приложение 4).

Результат адаптации работника оценивает непосредственный руководитель по итогам собеседования и профессионального тестирования и учитывает его при установлении работнику надбавок к должностному окладу за высокую квалификацию.

В этом случае об эффективности, пройденной сотрудником адаптации обычно, судят исходя из следующих показателей:

1. Отсутствие у нового сотрудника всевозможных барьеров на рабочем месте. Работа в таком случае не вызывает никакого напряжения со стороны новичка, становится привычной и не вызывает дополнительного стресса.

2. Полученные сотрудником знания и навыки достигают уровня, при котором он способен самостоятельно и в полной мере выполнять задачи, поставленные перед ним в рабочем процессе.

3. Сотрудник достигает приемлемых показателей эффективности работы, соответствует стандартам сервиса.

4. Стремление сотрудника к развитию в его профессиональной сфере, его вовлеченность в процесс и мотивация к достижению высших целей.

5. Установление дружеских взаимоотношений в коллективе, сотрудник уже не признается «чужаком», а имеет равные с другими членами позиции в социальной группе.

В Воинской части 86727 показателями эффективности программ адаптации являются следующие показатели:

1. Затраты на адаптацию одного сотрудника. Данный показатель рассчитывается на основе стоимости работ всех сотрудников, которые участвуют в процессе адаптации новичка.

Затраты на внедрение предложенных мероприятий будут состоять из следующих статей, где доплаты к основной з/п наставника будут исчисляться из количества сотрудников, которых он будет обучать – 3000 руб. за каждого адаптанта (таблица 14).

Таблица 14 – Статьи затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию системы трудовой адаптации

| Наименование статьи | Сумма, руб. |
|--|-------------|
| Поощрение за наставничество к основной з/п наставников | 3000 |
| Итого | 3000 |

2. Доля сотрудников, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему количеству новичков.

После внедрения предложенных мероприятий можно рассчитать показатель профессиональной адаптации, позволяющий количественно

оценить степень успешности карьерного продвижения в результате адаптации, рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{пр}} = \frac{Ч_y}{Ч_{\text{общ}}} \times 100\% \quad (1)$$

где, $Ч_y$ – число сотрудников, которые после прохождения адаптации остались работать в Воинской части 86727 или был оформлен перевод на вышестоящую должность;

$Ч_{\text{общ}}$ – общее количество сотрудников, проходивших адаптацию.

Оценим степени успешности карьерного продвижения в Воинской части 86727 в 2022 году в результате внедрения мероприятия, направленных на совершенствование системы адаптации.

$$P_{\text{пр}} = \frac{14}{17} \times 100\% = 82,3\%$$

Таким образом, изучение системы адаптации, как структурного элемента в организациях, помогло понять, что представляет собой адаптация, какие этапы и стадии она включает в себя и в какой степени формирование системы адаптации приносит эффект организации, а также предложить экономически обоснованные рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала.

3. Доля работников, не прошедших адаптацию, по отношению к общему количеству новичков в компании. Можно рассчитать по формуле

$$P_{\text{пр}} = \frac{Ч_y}{Ч_{\text{общ}}} \times 100\% \quad (2)$$

где, $Ч_y$ – число сотрудников, которые не прошедших адаптацию в Воинской части 86727 и были уволены;

$Ч_{\text{общ}}$ – общее количество сотрудников, проходивших адаптацию.

Оценим степень сотрудников не прошедших адаптацию в Воинской части 86727 в 2022 году в результате внедрения мероприятия, направленных на совершенствование системы адаптации.

$$P_{\text{пр}} = \frac{3}{17} \times 100\% = 17,6\%$$

Таким образом, мы видим, что процент работников не прошедших адаптацию не высокий.

Выводы по второй главе

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в Воинской части 86727, для создания качественной и продуктивной адаптационной программы необходимо использовать все предложенные инструменты адаптации, так как они дополняют друг друга. При одновременном использовании увеличивают эффект друг друга, поскольку как показал анализ, степень успешности карьерного продвижения в Воинской части 86727 в 2022 году равна 82,3%. Нормативом является 100%, то есть любой сотрудник, вступивший в новую должность, должен пройти программу адаптации.

После подведения итогов адаптации руководитель структурного подразделения передает в отдел кадров Отделения документацию по адаптации для включения в дело, входящее в номенклатуру дел по этому направлению.

Из вышесказанного заметим, что критерии оценки эффективности адаптации могут быть как объективными, так и субъективными. К объективным относится соблюдение стандартов, соответствие профессиональным требованиям, выполнение ключевых норм. Субъективные же характеризуются собственным восприятием сотрудника процесса адаптации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность. Важная часть при поступлении на работу – это суметь приспособиться, а иными словами, адаптироваться под уже устроенный порядок. Чтобы добиться желаемых результатов и не потерять сотрудника, компании очень важно разработать подходящую, и до мелочей продуманную программу адаптации, чтобы сделать пребывание сотрудника на рабочем месте максимально комфортным.

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Целью нашей работы являлось теоретическое обоснование и разработка программы адаптации персонала в организации «Войсковая часть 86727».

В первой главе нашей работы «Теоретические аспекты разработки эффективной программы адаптации персонала организации» раскрыто состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента, изучено понятие адаптация персонала организации как научная проблема и рассмотрены компоненты эффективной программы адаптации персонала организации.

Во второй главе нашей работы « Практическая работа по разработке эффективной программы адаптации персонала в организации «Войсковая

часть 86727» мы провели анализ эффективности адаптации персонала в организации «Войсковая часть 86727» и разработали программу адаптации персонала в организации «Войсковая часть 86727».

Анализ представленных материалов позволяет сделать вывод, что эффективная система адаптации персонала является ключевой частью стратегии управления человеческими ресурсами. Руководители должны понимать, что качественная программа адаптации персонала – важный фактор для достижения успеха всей организации. Знакомство с новой организацией в дружественной атмосфере, при постоянной поддержке со стороны самой организации мотивирует нового сотрудника на выстраивания прочных отношений, основанные на лояльности к компании. Следует отметить, что данный процесс занимает у HR специалиста крупной компании достаточно много времени. Поэтому существует необходимость оптимизировать процесс адаптации персоналом, делая его более эффективным и менее затратным для организаций.

Программа адаптации является важным звеном в цепочке управления персоналом. Эффективная программа адаптации способствует уменьшению стартовых издержек, уменьшению текучести кадров, дает возможность более быстрого достижения показателей, приемлемых для организации.

Процесс адаптации согласно разработанной программе включает в себя следующие этапы: вводное ориентационное собеседование, первичное знакомство с учреждением и рабочим местом, ориентационное собеседование с непосредственным руководителем, введение в должность нового сотрудника, оценка уровня его подготовленности; обучение; этап самостоятельной работы; оценка уровня адаптированности.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в Воинской части 86727, для создания качественной и продуктивной адаптационной программы необходимо использовать все предложенные инструменты адаптации, так как они дополняют друг друга. При одновременном использовании увеличивают эффект друг друга, поскольку

как показал анализ, степень успешности карьерного продвижения в Воинской части 86727 в 2022 году равна 82,3%. Нормативом является 100%, то есть любой сотрудник, вступивший в новую должность, должен пройти программу адаптации.

После подведения итогов адаптации руководитель структурного подразделения передает в отдел кадров Отделения документацию по адаптации для включения в дело, входящее в номенклатуру дел по этому направлению.

Из вышесказанного заметим, что критерии оценки эффективности адаптации могут быть как объективными, так и субъективными. К объективным относится соблюдение стандартов, соответствие профессиональным требованиям, выполнение ключевых норм. Субъективные же характеризуются собственным восприятием сотрудника процесса адаптации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 30.01.2020) [Текст]. – М.: Инфра-М, 2020. – 263 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51. – ФЗ (ред. от 30.01.2020).[Текст]. – М.: Инфра-М, 2020. – 273 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020) [Текст]. – М.: Инфра-М, 2020. – 203 с.
4. Алексеев, В.А. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов / В.А. Алексеев. – СПб.: Книжный мир, 2021. – 237 с.
5. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов. – М.: Экономика, 2020. – 704 с.
6. Артемов, О.Ю. Кадровый менеджмент / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. – М.: Приор, 2021. – 383 с.
7. Асмолова, М. Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций / М. Л. Асмолова. – М.: ИНФРА – М, 2020. – 155с.
8. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2019. – 432 с.
9. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М., Мастерство, 2020. – 560 с.
10. Блауг, М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг. – М.: Дело ЛТД, 2020. – 210с.
11. Блейк, Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блейк, Дж.С. Мутон. – Киев, 2020. – 256 с.
12. Брасс, А.А. Основы менеджмента: учеб.пособие / А.А.Брасс. – Минск: Экоперспектива, 2019. – 320 с.

13. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2020. – 275с.
14. Вильф, О. Моя главная задача – успех компании / О.Вильф // Справочник по управлению персоналом. – 2021. – № 4. – 211с.
15. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин, А.А. Модин, В.П. Матиркина. – М.: Юрайт, 2020. – 254 с.
16. Гановж, К.В. Экспресс-адаптация работников на предприятии / К.В.Ганов // Бизнес без проблем. Персонал. – 2021. – №11. – С. 53–58.
17. Гвишиани, П. Новые кадры для новой России / П. Гвишиани. – М.: Перспектива, 2021. – 250 с.
18. Грачев, М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации / М.В. Грачев. – М.: Дело Лтд, 2019. – 318 с.
19. Демченко, Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Человек и труд. – 2020. – № 8. – 95с.
20. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: Бином, 2020. – 210 с.
21. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учеб.пособие для вузов / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. 265 с.
22. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев, С.А. Карташов. – М.: Экзамен, 2019. – 398с.
23. Иванова, С. В. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С.В. Иванова. – М.: Эксмо, 2020. – 392с.
24. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Гардарики, 2019. – 304 с.
25. Ижбулатова, О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / О.В. Ижбулатова // Управление персоналом. – 2021. – №1. – С. 78 – 79.
26. Казанцева, Е.Е. Адаптация персонала: Современный взгляд / Е.Е. Казанцева // Управление развитием персонала. – 2020. – №2. – С.90-98.

27. Каркуленко, Н.А. Адаптация работников в новых условиях / Н.А. Каркуленко // Справочник кадровика. – 2019. – № 6. – С. 46-49
28. Кеннеди, Д.С. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат / Д.С. Кеннеди. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 288 с.
29. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии. Учебник для студентов / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: Дело, 2020. – 312 с.
30. Кибанов, А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 365 с.
31. Кнорринг, В.И. Искусство управления: учеб. для вузов / В.И. Кнорринг. – М.: Перспектива, 2020. – 288 с.
32. Коробейников, О.П. Адаптация как важнейший элемент управления персоналом / О.П. Коробейников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. – №3. – С.12-13.
33. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебник / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2021. – 198 с.
34. Латуха, М.О. Оценка эффективности процесса адаптации: Российская практика / М.О. Латуха. – Справочник кадровика. – 2021. – №5. – С. 187-192.
35. Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления / А.А. Лобанов, Дж. М. Иванцевич. – М.: Дело, 2020. – 252 с.
36. Маслова, В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2019. – 292 с.
37. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2019. – 344 с.
38. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / под ред. Е Ветлужской. – М.: Экзамен, 2019. – 150с.
39. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Экзамен, 2019. – 451с.

40. Папонова, Е. Ротация персонала: понятие и основные правила. Психологический аспект / Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2021. – № 3. – С. 112-118.
41. Папонова, Н. Е. Обучение персонала компании: практ. пособие: пособие / Н. Е. Папонова. – М.: Финпресс, 2020. – 176 с.
42. Патрушев, В.Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени / В.Д. Патрушев. – М.: Наука, 2020. – 309 с.
43. Патрушева, Л.М. Адаптация: как быстрее получить отдачу от вновь принятых сотрудников / Л.М. Патрушева // Бизнес образование в России и за рубежом. – 2019. – № 2. – С.56 – 59
44. Поршнева, А. Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 294с.
45. Реан, А.А. Психология адаптации личности: Анализ, теория, практика / А.А. Реан, А.Р. Кудашева, А.А. Баранов. – М.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2019. – 479с.
46. Саубанова, Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии / Л.В. Саубанова // Управление персоналом. – 2021. – № 2. – с.115-118.
47. Сербиновский, Б.Ю. Социально-психологические методы управления / Б.Ю. Сербиновский // Теория и практика управления. – 2020. – № 5. – С.61-64.
48. Сергеев, А.Д. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами / А.Д. Сергеев // Персонал Микс. – 2020. – № 4. – С. 90-93.
49. Слуцкий, Г.В. Управление профессиональным развитием персонала предприятия: учеб.пособие / Г.В. Слуцкий. – М.: Владос, 2021. – 240 с.
50. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом / Б.М. Смирнов. – М.: Владос, 2020. – 544 с.
51. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами: учебник / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М.: ТК Велби, 2021. – 256 с.

52. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Спивак. – СПб. Изд-во Питер, 2020. – 562 с.
53. Сотникова, С. И. Управление карьерой / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 262 с.
54. Старобинский, Е.Э. Как управлять персоналом? ЗАО «Бизнес – школа» / Е.Э. Старобинский. – М.: Интел-Синтез, 2020. – 310 с.
55. Сурков С. А. Управление персоналом / С.А. Сурков, Е.Г. Трофимова. – 2021. – № 17. – С. 123.
56. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 320 с.
57. Шапиро, С.А. Мотивация / С.А. Шапиро. – М.: Юрайт, 2021. – 354 с.
58. Шекшня, С.В. Россия: управление людьми и национальная культура / С. Шекшня // Управление персоналом. – 2019. – № 13. – С. 38-44.
59. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2021. – 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ПЛАН НАСТАВНИКА

Наставник _____
 (фамилия, имя, отчество, должность, структурное подразделение)

Работник _____
 (фамилия, имя, отчество, должность, структурное подразделение)

| № п/п | Мероприятия | Методы взаимодействия | Сроки реализации мероприятий | Форма отчета |
|-------------|---|-----------------------|------------------------------|---|
| 1. | Предварительный (ориентационный этап) | | | |
| 1.1. | Знакомство адаптанта с руководителем структурного подразделения: – определение порядка взаимодействия | Собеседование | 1-я неделя адаптации | График консультаций у руководителя |
| 1.2. | Определение стартового ресурса адаптанта: – профиль образования, наличие опыта работы в аналогичной должности, личностные компетенции | Анализ | 1-я неделя адаптации | Заключение по результатам психологического тестирования (при наличии) |
| 1.3. | Составление Плана индивидуальной адаптации на основе Программы профессиональной и личностной адаптации | Консультирование | 1-я неделя адаптации | План индивидуальной адаптации |
| 2. | Организационный этап | | | |
| 2.1. | Ориентация адаптанта к специфике профессиональной деятельности | Инструктаж | 1-я неделя адаптации | Самоотчет адаптанта |

| | | | | |
|-------------|---|---|----------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – история, традиции Воинской части; – методическое обеспечение деятельности; – особенности деятельности подразделения, традиции взаимодействия | Беседа | | |
| 2.2. | Методическая помощь адаптанту в организации работы: <ul style="list-style-type: none"> – представление о значимых моментах деятельности и т.д. | Поэтапный анализ деятельности | 2-я неделя адаптации | Самоотчет адаптанта |
| 2.3. | Сопровождение организационной и социально-психологической адаптации: <ul style="list-style-type: none"> – возможные проблемы построения деловых отношений с различными категориями работников: руководством, коллегами, специалистами, клиентами – возможные проблемы интеграции работника в жизнедеятельность организации | Индивидуальная беседа | 2-я неделя адаптации | Самоотчет адаптанта |
| 3. | Этап введения в деятельность (ориентация в содержании работы по направлениям деятельности) | | | |
| 3.1. | Основное направление: <ul style="list-style-type: none"> – алгоритм осуществления деятельности по данному направлению; – образец выполненной работы Практические задания: <ul style="list-style-type: none"> – выполнение поручения по данному направлению работы | Консультирование Инструктаж Самостоятельная работа с образцами деятельности | 3-я и 4-я неделя адаптации | Анализ выполненных поручений по направлению деятельности |
| 3.2. | Дополнительное направление: <ul style="list-style-type: none"> – алгоритм осуществления деятельности по данному | Консультирование Инструктаж | | |

| | | | | |
|-------------|--|--|----------------------------|--|
| | <p>направлению; – образец выполненной работы</p> <p>Практические задания: – выполнение поручения по данному направлению работы</p> | Самостоятельная работа с образцами деятельности | 5-я и 6-я неделя адаптации | Анализ выполненных поручений по направлению деятельности |
| 3.3. | <p>Оказание методической помощи в ведении отчетных форм работы: – алгоритм работы с формами отчетности</p> | <p>Консультирование Инструктаж Самостоятельная работа с образцами деятельности</p> | две недели адаптации | Анализ текстов отчетности и т.д. |
| 3.4. | <p>Сопровождение организационной и социально–психологической адаптации: – интеграция в работу структурного подразделения, коллектив; – удовлетворенность уровнем взаимоотношений в коллективе</p> | Индивидуальная беседа | 21-я неделя адаптации | Самоотчет адаптанта |
| 3.5. | <p>Введение адаптанта в профессиональное сообщество: – организация делового взаимодействия адаптанта с другими специалистами</p> | Дистанционный или очный обмен опытом | 22-я неделя адаптации | Самоотчет адаптанта |
| 4. | Заключительный этап адаптации | | | |
| 4.1. | <p>Оценка уровня теоретической подготовки адаптанта Оценка практической подготовки адаптанта</p> | Собеседование и (или) профессиональное тестирование | 23-я неделя адаптации | Итоги контроля теоретических знаний |
| 4.2. | Анализ эффективности наставничества и адаптации | Анкетирование | 23-я неделя адаптации | Отчет наставника Анкета адаптанта |

Примечание: Объем реализации представленных в плане мероприятий и выбор методов наставничества решаются в индивидуальном порядке.

ОТЧЕТ НАСТАВНИКА

Наставник _____

(фамилия, имя, отчество, должность)

Работник _____

(фамилия, имя, отчество, должность)

1. Оценка динамики уровня подготовленности работника к должности в процессе адаптации

| уровень подготовленности к работе в должности | низкий | средний | высокий |
|---|--------|---------|---------|
| начальный этап адаптации | | | |
| заключительный этап адаптации | | | |

2. Укажите, какие аспекты адаптации вызывали наибольшие трудности у нового работника (выбрать необходимое)

- освоение трудовых действий и должностных функций
- вхождение в коллектив
- приспособление к условиям труда, режиму работы
- ориентация в деятельности учреждения
- другое (конкретизируйте) _____

3. Оценка деловых и личностных качеств адаптанта

| Параметры оценки | Характеристика деловых и личностных качеств (выбрать необходимое) |
|---|--|
| Профессиональные компетенции | <ul style="list-style-type: none"> – профессиональные компетенции развиты недостаточно – профессиональные компетенции сформированы – высокий уровень развития профессиональных компетенций |
| Объем выполняемых трудовых (должностных) обязанностей, трудовых функций | <ul style="list-style-type: none"> – работает медленно, не удаётся выполнить полный объем трудовых (должностных) обязанностей, трудовых функций – в целом справляется с общим объемом трудовых (должностных) обязанностей, трудовых функций – легко справляется с установленным объемом трудовых (должностных) обязанностей, трудовых функций |
| Результативность работы | <ul style="list-style-type: none"> – работу необходимо существенно переделывать – работа выполняется без существенных ошибок – результаты работы всегда на высоком уровне качества |
| Отношение к работе | <ul style="list-style-type: none"> – безответственное отношение к работе, отсутствие интереса к работе – к работе относится ответственно, проявляет интерес к работе |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень ответственности, проявляет высокую заинтересованность делом, работает «с душой» |
| Работоспособность | <ul style="list-style-type: none"> – истощаем, быстро утомляется – в целом работоспособен – высокий уровень работоспособности |
| Инициативность | <ul style="list-style-type: none"> – не проявляет инициативу, работает по конкретным указаниям – старается проявлять инициативу и самостоятельность – проявляет инициативу и работает на высоком уровне самостоятельности |
| Дисциплинированность | <ul style="list-style-type: none"> – не дисциплинирован, игнорирует предъявляемые требования – дисциплинирован, исполнитель – высокий уровень самоорганизации и самоконтроля в деятельности |
| Выполнение требований и стандартов корпоративной культуры | <ul style="list-style-type: none"> – игнорирует правила поведения в организации, ориентируется на собственные стандарты деятельности и общения – в целом ориентируется на требования и правила поведения организации – полностью выполняет требования и правила поведения организации, придерживается «имиджа» работника ВОИНСКОЙ ЧАСТИ 86727 |

4. Как Вы оцениваете эффективность Вашего взаимодействия с адаптантом по передаче профессионального опыта (выбрать необходимое)

| | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| низкая эффективность | средняя эффективность | высокая эффективность |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|

Подпись наставника _____

« _____ » _____ 20 ____

ПЛАН ИНДИВИДУАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ

ФИО _____
Должность _____
Подразделение _____
Руководитель _____
Наставник _____

Тип адаптации: первичная, вторичная *(нужное подчеркнуть)*

Срок (период) адаптации с _____ по _____

| № | Мероприятие | Срок исполнения | Ответственный (ФИО) | Оценка* |
|---|--|--------------------|------------------------|---------|
| 1 | Ознакомление с историей Воинской части | | | |
| 2 | Ознакомление с организационной структурой ВОИНСКОЙ ЧАСТИ 86727 | | | |
| 3 | Инструктаж по технике безопасности | | | |
| 4 | Инструктаж по защите информации | | | |
| 5 | Изучение законодательных и нормативных актов, регулирующих деятельность Воинской части по должностному предназначению: | | | |
| | Конституция РФ (ст. 1-60) | | | |
| | Трудовой кодекс РФ (ст. 56-60; 70-72; 77-81; 90-95; 100-101; 114-116; 124-128; 167; 173; 178-183; 191-194) | | | |
| | Положение о Воинской части РФ | | | |
| | Кодекс этики и служебного поведения работника системы Воинской части РФ | | | |
| | Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (ред. от 30.09.2019) | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Постановление Правления Пенсионного фонда РФ от 04.06.2019 № 12п «Об утверждении Перечня должностей в Пенсионном фонде РФ и его территориальных органах, при поступлении на которые граждане и занимающие эти должности работники, обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих, супруги (супруга) и несовершеннолетних детей» | | | |
| Постановление Правительства РФ от 05.07.2019 № 568 «О распространении на отдельные категории граждан ограничений, запретов и обязанностей, установленных Федеральным законом «О противодействии коррупции» и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции» | | | |
| Перечень сведений ограниченного доступа, не содержащих государственной тайны (приказ управляющего Отделением от 19.04.2010 № 103) | | | |
| Положение об обработке и защите персональных данных работников | | | |
| Инструкция по защите информации пользователя регионального и районных сегментов автоматизированной информационной системы | | | |
| Правила внутреннего трудового распорядка (приказ управляющего Отделением от 30.09.2019 № 245) | | | |
| Положение об оплате труда работников территориальных органов | | | |
| Положение о порядке выплаты ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет работникам | | | |
| Положение о порядке проведения аттестации работников (постановление от 15.01.2007 № 5п) | | | |
| Положение об адаптации вновь принятых работников (приказ управляющего Отделением от 2020 №) | | | |
| Инструкция о порядке приема, перевода и увольнения работников (приказ управляющего Отделением от 09.04.2007 № 84) | | | |

| | | | | |
|----|---|--------------------------|--|--|
| | О запрете курения табака в зданиях (помещениях) и на прилегающих к ним территориях (приказ управляющего Отделением от 24.06.2020 № 148) | | | |
| | Инструкция по документационному обеспечению | | | |
| 6 | Изучение и практическое применение законодательных и нормативных актов по направлению деятельности: Профессиональный стандарт (приказы Минтруда РФ) и др. | | | |
| 7 | Информационные и компьютерные технологии: Пакет Open Office, включающий в себя: Open Office.org Writer, Open Office.org Calc, MS Access, MS Power Point (стандартный пакет), пакет Lotus Notes | | | |
| 8 | ПТК по направлению деятельности: | | | |
| 9 | Программы «Консультант +», «Гарант» | | | |
| 10 | Психологическое сопровождение адаптации | на весь период адаптации | | |
| 11 | Практическое выполнение должностных обязанностей Ведение установленной документации в отделе | | | |
| 12 | Итоговое собеседование и (или) профессиональное тестирование | | | |

* оценивается уровень (качество) теоретической подготовки по 4 - балльной шкале (отл., хор., удовл., неудовл.)

Подпись непосредственного руководителя _____

Подпись наставника _____

Подпись вновь принятого работника _____

« ____ » _____ 20 ____

АНКЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ

(фамилия, имя, отчество)

1. Считаете ли Вы установленные сроки оптимальными для адаптации нового работника?
(выбрать необходимое)

- нет, необходимо ещё время на адаптацию
- в целом уложились в сроки подготовки к работе в должности
- новый работник успешно адаптировался даже ранее установленного срока

2. Укажите, какие аспекты адаптации вызывали наибольшие трудности у нового работника?
(выбрать необходимое)

- освоение трудовых действий и должностных функций
- вхождение в коллектив
- приспособление к условиям труда, режиму работы
- ориентация в деятельности учреждения
- другое (конкретизируйте) _____

3. Оценка динамики уровня подготовленности работника к должности в процессе адаптации

| уровень подготовленности к работе в должности | низкий | средний | высокий |
|---|--------|---------|---------|
| начальный этап адаптации | | | |
| заключительный этап адаптации | | | |

4. Оценка результатов профессионального обучения адаптанта (по 5 - балльной шкале)

| Контрольные показатели подготовленности к должности | Оценка |
|--|--------|
| Итоговое собеседование и (или) профессиональное тестирование | |
| Выполнение самостоятельной практической работы | |

5. Оценка деловых и личностных качеств адаптанта

| Параметры оценки | Характеристика деловых и личностных качеств (выбрать необходимое) |
|--|---|
| Профессиональные компетенции | <ul style="list-style-type: none"> – профессиональные компетенции развиты недостаточно – профессиональные компетенции сформированы – высокий уровень развития профессиональных компетенций |
| Объем выполняемых трудовых (должностных) | <ul style="list-style-type: none"> – работает медленно, не удаётся выполнить полный объём трудовых (должностных) обязанностей, трудовых функций – в целом справляется с общим объёмом трудовых (должностных) обязанностей, трудовых функций |

| | |
|---|--|
| обязанностей, трудовых функций | <ul style="list-style-type: none"> – легко справляется с установленным объёмом трудовых (должностных) обязанностей, трудовых функций |
| Результативность работы | <ul style="list-style-type: none"> – работу необходимо существенно переделывать – работа выполняется без существенных ошибок – результаты работы всегда на высоком уровне качества |
| Отношение к работе | <ul style="list-style-type: none"> – безответственное отношение к работе, отсутствие интереса к работе – к работе относится ответственно, проявляет интерес к работе – высокий уровень ответственности, проявляет высокую заинтересованность делом, работает «с душой» |
| Работоспособность | <ul style="list-style-type: none"> – истощаем, быстро утомляется – в целом работоспособен – высокий уровень работоспособности |
| Инициативность | <ul style="list-style-type: none"> – не проявляет инициативу, работает по конкретным указаниям – старается проявлять инициативу и самостоятельность – проявляет инициативу и работает на высоком уровне самостоятельности |
| Дисциплинированность | <ul style="list-style-type: none"> – не дисциплинирован, игнорирует предъявляемые требования – дисциплинирован, исполнительен – высокий уровень самоорганизации и самоконтроля в деятельности |
| Умение сотрудничать | <ul style="list-style-type: none"> – держится в изоляции, не любит и не умеет работать в команде, склонен к конкуренции – способен к деловому общению, умеет сотрудничать и работать в группе – проявляет выраженный командный стиль работы, эффективно сотрудничает с коллегами, внимателен к людям, предлагает помощь в трудных ситуациях |
| Выполнение требований и стандартов корпоративной культуры | <ul style="list-style-type: none"> – игнорирует правила поведения в организации, ориентируется на собственные стандарты деятельности и общения – в целом ориентируется на требования и правила поведения организации – полностью выполняет требования и правила поведения организации, придерживается «имиджа» работника ВОИНСКОЙ ЧАСТИ 86727 |

4. Как Вы оцениваете эффективность Вашего взаимодействия с адаптантом по передаче профессионального опыта? *(выбрать необходимое)*

| | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| низкая эффективность | средняя эффективность | высокая эффективность |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|

5. Как Вы считаете, какие направления профессиональной подготовки адаптанта нуждаются в дальнейшей доработке? *(выбрать необходимое)*

- знание нормативных документов и порядок их применения
- владение компьютерными технологиями
- умение эффективно строить деловую коммуникацию (клиентоориентированность)
- этика поведения (деловое общение, дисциплина)
- умение работать в команде
- самоорганизация деятельности (планирование, темп работы, самоконтроль и т.д.)
- другое (конкретизируйте)_____

6. Заключение по итогам адаптации работника *(выбрать один из вариантов)*

- не адаптировался, не соответствует занимаемой должности
- адаптация продолжается, в основном соответствует занимаемой должности
- адаптация завершена, полностью соответствует занимаемой должности
- адаптация успешно завершена, заслуживает выдвижения на более высокую должность

Подпись руководителя _____

« _____ » _____ 20__ г.

ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И ЛИЧНОСТНОЙ АДАПТАЦИИ

Программа профессиональной и личностной адаптации составлена в соответствии с методическими материалами Воинской части 86727 процедуры адаптации вновь принятых работников».

Цель: Программа определяет содержание и объём профессиональных компетенций работника на этапе адаптации к должности, предназначенных к обязательному усвоению в соответствии с профессиональными стандартами по определённому направлению деятельности.

- Задачи:** 1. Наиболее полная ориентация адаптантов в нормативно - методической базе, регулирующей профессиональную деятельность работников Воинской части.
2. Формирование представления адаптанта об обязательном объёме профессиональных компетенций, которыми он должен овладеть для эффективной работы в должности.

Структура программы:

| Теоретическая часть | Практическая часть | Завершение адаптации |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • общие сведения о Воинской части 86727 (история, стратегия развития, корпоративная культура) | <ul style="list-style-type: none"> • практическая работа в должности, освоение должностного функционала | <ul style="list-style-type: none"> • выполнение самостоятельной практической работы |
| <ul style="list-style-type: none"> • нормативно-правовые и организационно-распорядительные документы общего характера, регулирующие деятельность Воинской части 86727 и профессиональную деятельность работников | <ul style="list-style-type: none"> • освоение информационных технологий и программных продуктов по направлению деятельности | <ul style="list-style-type: none"> • проведение итогового собеседования и (или) профессионального тестирования |
| <ul style="list-style-type: none"> • нормативно-правовые и организационно-распорядительные документы по направлениям деятельности | <ul style="list-style-type: none"> • социально-психологическая подготовка к работе в должности, развитие профессиональных и социально-психологических компетенций | <ul style="list-style-type: none"> • мониторинг эффективности адаптации |

Содержание программы адаптации

Расчет часов на адаптацию - 3 месяца (в среднем 60 - 65 рабочих дней по 8 часов в день). Итого: 480 - 520 час, из них: теоретическая подготовка – 186 - 203 часа (40 %), практическая подготовка – 294 -317 часов (60 %).

| | |
|----------------------------|--------------------------|
| Первый месяц работы | |
| Что должен освоить? | Что должен уметь? |

| | |
|---|---|
| <p>Работники кадровой службы совместно с соответствующими структурными подразделениями знакомят нового работника с нормативными правовыми актами и организационно-распорядительными документами, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Инструкциями по технике безопасности, охране труда, производственной санитарии, гигиене труда, противопожарной безопасности (<i>осуществляют специалисты по охране труда и технике безопасности</i>) - Порядком обращения с конфиденциальной информацией и средствами ее защиты (<i>осуществляет соответствующее структурное подразделение по защите информации</i>) - Положением об отделе (управлении) - Должностной инструкцией - Формами отчетности и др. | <ul style="list-style-type: none"> - Знать нормативные правовые акты и организационно-распорядительные документы - Различать структурные элементы системы ВОИНСКОЙ ЧАСТИ 86727 - Планировать свою деятельность - Работать в соответствии с должностными обязанностями - Знать функции и методы организации работы территориального органа ВОИНСКОЙ ЧАСТИ 86727 - Знать порядок ведения делопроизводства - Соблюдать правила внутреннего трудового распорядка - Соблюдать правила делового этикета - Соблюдать правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты - Соблюдать порядок обращения с конфиденциальной информацией и средствами ее защиты |
| <ul style="list-style-type: none"> - Знакомство с коллективом - Выполнение профессиональной деятельности в соответствии с трудовыми (должностными) обязанностями, трудовыми функциями, профессиональным стандартом | |
| Второй месяц работы | |
| Что должен освоить? | Что должен уметь? |
| <ul style="list-style-type: none"> - Выполнение профессиональной деятельности в соответствии с трудовыми (должностными) обязанностями, трудовыми функциями, профессиональным стандартом | <ul style="list-style-type: none"> - Самостоятельно выполнять работу в соответствии с должностными обязанностями - Ориентироваться в правилах взаимодействия работников и подразделений территориального органа - Четко представлять цели, специфику деятельности подразделений территориального органа ВОИНСКОЙ ЧАСТИ 86727 |
| Третий месяц работы | |

| Что должен освоить? | Что должен уметь? |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Выполнение профессиональной деятельности в соответствии с трудовыми (должностными) обязанностями, трудовыми функциями, профессиональным стандартом | <ul style="list-style-type: none"> – Планировать, эффективно и последовательно выполнять свою работу – Правильно расставлять приоритеты |
| <ul style="list-style-type: none"> – Итоговое собеседование и (или) профессиональное тестирование | <ul style="list-style-type: none"> – Вопросы из раздела профессионального тестирования по соответствующему направлению деятельности в рамках аттестации – Дополнительные вопросы, например, из Положения о ВОИНСКОЙ ЧАСТИ 86727, Конституции РФ, Кодекса профессиональной этики и служебного поведения, противодействия коррупции, менеджмента и управления персоналом |

Примечание: В соответствии со статьей 68 Трудового кодекса Российской Федерации будущего работника необходимо ознакомить под роспись с локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью, до подписания трудового договора

ПЛАН ИНДИВИДУАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ

ФИО _____
Должность _____
Подразделение _____
Руководитель _____
Наставник _____

Тип адаптации: первичная, вторичная *(нужное подчеркнуть)*

Срок (период) адаптации с _____ по _____

| № | Мероприятие | Срок исполнения | Ответственный (ФИО) | Оценка* |
|---|---|--------------------|------------------------|---------|
| 1 | Ознакомление с историей ВОИНСКОЙ ЧАСТИ 86727 | | | |
| 2 | Ознакомление с организационной структурой ВОИНСКОЙ ЧАСТИ 86727 | | | |
| 3 | Инструктаж по технике безопасности | | | |
| 4 | Инструктаж по защите информации | | | |
| 5 | Изучение законодательных и нормативных актов, регулирующих деятельность ВОИНСКОЙ ЧАСТИ 86727 по должностному предназначению | | | |
| 6 | Изучение и практическое применение законодательных и нормативных актов по направлению деятельности: Профессиональный стандарт (приказы Минтруда РФ) и др. | | | |
| 7 | Информационные и компьютерные технологии: Пакет Open Office, включающий в себя: Open Office.org | | | |

| | | | | |
|----|---|--------------------------|--|--|
| | Writer, Open Office.org Calc, MS Access, MS Power Point (стандартный пакет), пакет Lotus Notes | | | |
| 8 | ПТК по направлению деятельности: | | | |
| 9 | Программы «Консультант +», «Гарант» | | | |
| 10 | Психологическое сопровождение адаптации | на весь период адаптации | | |
| 11 | Практическое выполнение должностных обязанностей Ведение установленной документации в отделе | | | |
| 12 | Итоговое собеседование и (или) профессиональное тестирование | | | |

* оценивается уровень (качество) теоретической подготовки по 4 - балльной шкале (отл., хор., удовл., неудовл.)

Подпись непосредственного руководителя _____

Подпись наставника _____

Подпись вновь принятого работника _____

« ____ » _____ 20 __ г.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ОБУЧАЮЩИХ ПРОГРАММ

| Уровень базовой подготовки адаптанта | Примерные обучающие программы |
|---|--|
| <p>Для работника, имеющего высшее образование, соответствующее бакалавриату (прикладной, академический)</p> | <ul style="list-style-type: none"> – программы развития знаний в области профессиональной деятельности и смежных областей знаний – программы развития навыков освоения, применения и совершенствования средств, способов и технологий решения профессиональных задач по должностному предназначению – программы развития коммуникативных навыков – программы развития навыков делового письменного общения – программы развития личностных качеств по самосовершенствованию |
| <p>Для работника, имеющего высшее образование, соответствующее специалитету и магистратуре</p> | <ul style="list-style-type: none"> – программы развития знаний в области профессиональной деятельности и смежных областей знаний – программы развития способностей, навыков, умений освоения, применения и совершенствования традиционных и разработки новых технологий решения профессиональных задач, повышения эффективности деятельности трудовых коллективов – программы развития лидерских способностей, навыков управления коллективом при выполнении профессиональных задач |
| <p>Для работника, имеющего высшее образование, соответствующее магистратуре или подготовке кадров высшей квалификации в аспирантуре</p> | <ul style="list-style-type: none"> – программы развития знаний разных областей (в контексте решения профессиональных задач на региональном и/или государственном уровне) способностей генерирования новых знаний междисциплинарного и межотраслевого характера – программы развития навыков стратегического управления с применением интерактивных, инновационных и перспективных технологий – программы развития лидерских навыков |

АНКЕТА АДАПТАНТА

Работник _____
(фамилия, имя, отчество, должность)

1. Используя 5 - балльную шкалу, оцените эффективность Вашей адаптации по следующим параметрам:

| Параметры оценки | Баллы |
|---|-------|
| Ориентация в деятельности учреждения | |
| Уровень теоретической подготовки к работе в должности | |
| Уровень овладения профессиональными компетенциями | |
| Ориентация в ценностях, требованиях и нормах организационной культуры ВОИНСКОЙ ЧАСТИ 86727 | |
| Вхождение в коллектив, установление отношений сотрудничества с коллегами | |
| Готовность работать в должности на высоком уровне самостоятельности | |

2. Какие наиболее важные, на Ваш взгляд, знания и навыки для успешного выполнения трудовых (должностных) обязанностей, трудовых функций Вам удалось освоить в ходе адаптации?

3. Используя 5 балльную шкалу, оцените эффективность организации сопровождения адаптации по следующим параметрам:

| Параметры оценки | Баллы |
|---|-------|
| Оптимальность сроков адаптации | |
| Оптимальность рабочей нагрузки в период адаптации | |
| Технология профессионального обучения * | |
| – самообучение | |
| – наставничество | |
| – консультации компетентных специалистов | |
| – стажировка | |
| – дистанционные образовательные технологии | |

| Методы обучения*: | |
|--|--|
| – консультирование | |
| – инструктаж | |
| – поэтапный анализ продуктов деятельности | |
| – организация самостоятельной работы с текстами документов | |
| – демонстрация образцов, трудовых приёмов и способов деятельности | |
| Профессиональная поддержка (помощь в решении проблемных моментов) | |
| Психологическая поддержка, помощь в преодолении стрессовых ситуаций | |

**если технологии и методы не использовались, необходимо поставить прочерк*

4. Что, на Ваш взгляд, затрудняло процесс Вашей адаптации к должности? (выбрать необходимое)

- отсутствие опыта работы в должности, несформированность необходимых профессиональных компетенций
- отсутствие профильного образования, профессиональной подготовленности
- невозможность получения консультации компетентных специалистов
- отсутствие нужной информации, ориентира как действовать
- отсутствие методических материалов
- большой объём нагрузки на первых этапах деятельности
- неудовлетворительный психологический климат в коллективе
- повышенная тревожность, страх совершить ошибку

5. Бывают ли у Вас на работе конфликты? (отметьте соответствующие колонки)

| | часто | редко | нет, но назревают | не бывают |
|-------------------------|-------|-------|-------------------|-----------|
| С руководителем | | | | |
| С кем-либо из коллег | | | | |
| С клиентами, партнёрами | | | | |

6. Кто из ближайшего окружения на работе оказывал Вам поддержку, способствовал эффективной адаптации? (отметьте соответствующие строки)

- руководитель
- наставник
- коллеги (указать, кто именно) _____
- коллектив в целом

8. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему профессиональному росту

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

Пока трудно оценить ___

9. Представьте себе, что по каким-либо причинам Вы уволились. Захотели бы Вы через некоторое время вернуться? (выбрать необходимое)

Конечно, да ___. Скорее всего, да ___. Не знаю ___. Скорее всего, нет ___. Нет ___.

10. В какой мере Вы удовлетворены работой? (отметьте соответствующие колонки)

| Наименование параметров труда | Совершенно удовлетворён | Удовлетворён | Затрудняюсь ответить | Не удовлетворен | Совершенно не удовлетворён |
|---|----------------------------|--------------|-------------------------|--------------------|-------------------------------|
| | +1,0 | +0,5 | 0,0 | - 0,5 | - 1,0 |
| Содержание труда | | | | | |
| Занимаемая должность | | | | | |
| Организация труда | | | | | |
| Распределение рабочей нагрузки | | | | | |
| Режим работы | | | | | |
| Условия труда | | | | | |
| Заработная плата | | | | | |
| Возможность повышения квалификации | | | | | |
| Информированность о делах коллектива | | | | | |
| Помощь и поддержка руководителя | | | | | |
| Отношения с непосредственным руководителем | | | | | |
| Отношения с коллегами | | | | | |

11. Ваши предложения по повышению эффективности адаптации новых работников:

Подпись адаптанта _____

« _____ » _____ 20 ____ г.