



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономики, управления и права

Разработка технологии реализации опорных конспектов в процессе  
изучения экономических дисциплин в профессиональной  
образовательной организации

Выпускная квалификационная работа  
по направлению: 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)  
Профильная направленность: «Экономика и управление»

Проверка на объем заимствований:  
29,53 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«27» марта 2019 г.  
Зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук П.Г.

Выполнила:  
Студентка группы ЗФ-509-081-5-1  
Халимон Виктория Ивановна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент кафедры ЭУиП  
Евплова Екатерина Викторовна

Челябинск, 2019

## Оглавление:

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	6
1.1. Организация эффективного управления адаптацией персонала в организации.....	6
1.2. Цели и задачи системы управления адаптацией персонала в организации.....	29
1.3. Оценка состояния работы по адаптации персонала в организации.....	40
Выводы по первой главе.....	48
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «СОЛНЕЧНЫЙ СВЕТ»</b> .....	50
2.1. Анализ системы адаптации персонала в компании ООО «Солнечный Свет».....	50
2.2. Рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала организации ООО «Солнечный Свет».....	60
2.3. Эффективность разработанных рекомендаций по проекту Наставничество для результативной адаптации персонала ООО «Солнечный Свет».....	67
Выводы по второй главе.....	75

<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	76
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	77

## **ВВЕДЕНИЕ**

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

К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно seriously воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

В связи с этим является актуальным определение сущности адаптации, описание ее как системы, определение направлений, этапов, изучение

показателей оценки состояния работы по адаптации, разработка программ адаптации.

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

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор темы квалификационной работы: **«Эффективное управление адаптацией персонала организации»**.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса адаптации персонала, новых сотрудников ООО «Солнечный Свет».

**Объект исследования:** процесс управления адаптацией персонала в ювелирной компании

**Предмет исследования:** процесс улучшения работы с новыми сотрудниками, улучшение процесса адаптации

Для достижения целей необходимо было реализовать следующие **задачи исследования:**

1. Изучить теоретические основы системы управления организации
2. Определить существующие проблемы в организации ООО «Солнечный Свет»
3. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала в организации ООО «Солнечный Свет»

**Практическая значимость исследования** состоит в реализации рекомендаций по совершенствованию работы с персоналом, по совершенствованию адаптации в ООО «Солнечный Свет»

**База исследования:** в данной квалификационной работе будет рассматриваться Московская ювелирная компания ООО «Солнечный Свет»

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Организация эффективного управления адаптацией в организации

Современное управление невозможно без основных функций менеджмента, которые являются обязательными в деятельности руководителя любой организации. Но управление затруднено, если при этом не используется функция адаптации. Управленческие решения немислимы без адаптации. Более того, рыночные условия хозяйствования по своей природе ориентированы исключительно на адаптивные решения, применяемые организациями в постоянно изменяющейся среде. Поэтому успешная управленческая деятельность в существенной мере определяется глубиной знания адаптации как функции менеджмента и мастерством ее применения на практике. Чем ниже адаптивность организации, тем большее число их разоряется, оказывая отрицательное влияние на экономику.

В управленческой науке адаптация проходит стадию научно-практического осмысления. Чтобы распознать природу адаптации, необходимо понять ее философские основания. Исследования показывают, что адаптация организаций базируется на культуре народа. Именно культура в своем многообразии является фундаментом, на котором должны строиться гибкие механизмы адаптации, имеющие множество вариаций и реагирующие на изменение внешней и внутренней среды организации.

В культуре народа содержатся такие модели поведения, следование которым дает возможность человеку наиболее рациональным образом (в имеющихся географических, климатических и геополитических условиях) добывать пропитание, строить жилье, изготавливать одежду. Эти модели поведения передаются в процессе социализации из поколения в поколение через культуру. Они непосредственным образом связаны с процессом жизнеобеспечения этноса, выступают проявлением адаптации человеческого общества и организаций к окружающей среде. С их помощью человек получает возможность использовать среду обитания для удовлетворения своих потребностей, не нарушая баланса взаимоотношений с природой.

Социокультурная система с присущими ей организациями адаптируется к окружающей среде. Части культуры под воздействием адаптации также адаптируются друг к другу. Адаптация, обеспечивая самосохранение и развитие системы, приводит себя в соответствие с культурной средой по принципу обратной связи в процессе социокультурной перестройки общества и изменения присущих ему организаций. Происходит это в рамках инновационных изменений, возникающих внутри культуры, которая по тем или иным причинам перестала удовлетворять потребности общества. Если инновации принимаются социальной системой, ее организациями то они закрепляются культурной традицией. Причем в культуре закрепляются только те инновации, те поведенческие, институциональные и прочие модели, которые являются адаптивными по отношению к окружающей среде.

Таким образом, адаптация выступает движущей силой культурных изменений внутри общества, с одной стороны, и изменений в окультуривании среды обитания - с другой. При этом важна адаптивная стратегия, т.е. выбор пути адаптации, который в принципе должен определяться духовными и

культурными ценностями народа, внешним воздействием на них другими факторами.

Адаптивная стратегия предполагает активную защиту наиболее устойчивых, ключевых свойств объекта управления. Так, говоря об отдельно взятом народе, мы в праве развивать систему, охраняющую его идентификационные признаки (духовность, традиции, культуру, язык). Однако в каждый конкретный исторический период времени средства защиты должны быть адекватными возможностям воздействия на внутренние и внешние условия объекта управления.

На современном этапе развития общества и мировой хозяйственной системы выделяются два вида адаптации. Первый вид связан с буферными функциями адаптации (буферная адаптация - смягчающая и ослабляющая столкновение), а второй - с приспособительными функциями (приспособительная адаптация). Эти функциональные различия двух типов адаптации должны учитываться при выборе и использовании адаптивных форм управления разными организациями.

Относительно общества в целом буферную функцию адаптации выполняет культура. Но культура при этом рассматривается в широком смысле - как особое явление, формирующее сущностные основы народа. Окружающая среда и общество с системой жизнеобеспечения являются единым, взаимосвязанным социально - природным организмом, в котором культура, будучи наиболее важным адаптивным средством, выступает связующим звеном между человеком и его окружением. В таком случае можно сказать, что каждая культура — это особая система со специфическим набором адаптационных свойств. ([Неизвестный, 2007](#))



Именно многообразие культур предопределяет многообразие форм адаптации и взаимодействия человека с природой, обуславливая возможность существования разнообразия форм его хозяйствования и жизнедеятельности. При этом культура как сложное динамически развивающееся в пространстве и во времени явление обуславливает и соответствующие времени стратегии адаптации, учитывая, в частности, такие современные черты развития, как глобализация, виртуальная, сетевая и др.

Адаптацию целесообразно рассматривать в качестве своеобразного фильтра для общества, пройдя через который оно преобразуется в рамках видимых и невидимых, но реально действующих законов. Адаптация преобразует систему жизнедеятельности перед прохождением ее в новое пространственно-временное состояние. В свою очередь потребность в приспособлении человеческих обществ к окружающей среде обуславливает выработку основных моделей их поведения как неких форм адаптации. Человек - явление прежде всего природное, потому важность сохранения природы как воспроизводственного базиса общества обуславливает и первичность адаптации общества именно к природе, а не к экономике, управлению или технике. Это позволят сохранить и человека, и природу, приспособиться человеку и обществу к природе путем собственных изменений.

Культура является способом универсального адаптивно-адаптирующего воздействия на окружающую среду, Общество, его культура, производственная деятельность и осваиваемая природная среда находятся в динамическом единстве, являясь сложной развивающейся системой. При этом культура имеет различные формы и в пространстве, и во времени, обуславливая соответствующие стратегии, виды и механизмы адаптации. Наиболее приемлемыми являются комплексные механизмы адаптации, системно

воздействующие и в значительной степени организующие природную, духовную, социальную, экологическую и экономическую составляющие пространства жизнедеятельности народа.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая занималась бы вопросами адаптации в организации, не существует. Формально указанные функции выполняет специалист по подготовке кадров, отдельные работники из разных подразделений: инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главной целью является сделать процесс адаптации, приспособления работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Необходимо отметить, что проведение процессов как первичной, так и вторичной адаптации не отличается большими особенностями, т.е. все мероприятия похожи друг на друга и выглядят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает его на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, проводит знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у него возникают, его успехами, и делает систематическую оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

При организации научно обоснованной системы управления адаптацией исходят из следующих целей и задач:

1. Преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией.

1.1. Развитие психологического и мотивационного подходов к выбору профессии.

1.2. Формирование конкурентоспособной квалификации работников.

- Профотбор;

- Профконсультация;

- Профадаптация;

- Профинформация.

2. Обеспечение взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально-экономические и производственные условия.

- Развитие положительного отношения к новой профессии;

- Экономия времени непосредственного руководителя и работников подразделения;

- Сокращение периода привыкания новых работников к профессии;

- Уменьшение стартовых социально-психологических и материальных издержек у новых работников.

Специалисты по управлению адаптацией должны выполнять следующие функции:

- изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей переструктуризации кадрового потенциала;

- наем и отбор персонала с использованием описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;

- расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрипроизводственными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива;

- отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;

- организация взаимодействия с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях.

В обязанности менеджера по персоналу входят:

1. ознакомление с организацией, характеристика, условия найма, оплата труда.

2. Представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению.

3. Организация экскурсии по рабочим местам.

4. Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем).

5. Организация обучения (совместно с отделом обучения).

6. Введение в коллектив, представление сотрудников (совместное с руководителем).

Для новых работников организуется специальный курс обучения, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации: выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную.

Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

1. Общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения.

2. Оплата труда в организации.

3. Дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

4. Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи.

5. Отношения работников с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6. Служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники.

Эта программа включает в себя следующие вопросы:

1. Функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями.

2. Обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы.

3. Правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4. Осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места для оказания первой помощи.

5. Представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение.

После того как соискатель на должность прошел множество собеседований, тестов, деловых игр, он наконец оказывается в штате организации. Наступает непростой период адаптации в новом коллективе, который должен подтвердить или опровергнуть правильность кадрового отбора. Поскольку фирма потратила средства и время на поиск работника и уже сделала выбор, она заинтересована в том, чтобы сотрудник не уволился в течение ближайших трех месяцев. Статистика свидетельствует, что наибольшее количество принятых на работу уходит именно в это время. Основные причины – несовпадение ожиданий и действительности, а также сложности адаптационного процесса.

Адаптация – это процесс социокультурной перестройки общества и присущих ему организаций. Анализ различных вариантов адаптации дает основание для определения ее как особой формы отражения системами управления воздействий внешней и внутренней среды, заключающегося в стремлении к установлению между ними динамического равновесия. Такое равновесие обеспечивает гармоничное соотношение системы с ее внутренней и внешней средой и развитие самой системы, функционирующей в конкретном пространстве. Кроме того, адаптация – это такое взаимодействие человека с окружающей средой, которое позволяет ему выживать в ней, достигая свои целевые установки наиболее рациональным путем, сохраняя при этом сред обитания. Сейчас практически невозможно найти такую область деятельности,

где не присутствовала бы потребность в адаптации. Во многом это обусловлено самой природой данного явления, которое постепенно распознается человеком и приводит его к пониманию важнейшей характеристики адаптации, заключающейся в ее универсальном свойстве – быть всегда и во всем. В этом отношении данную функцию можно считать универсальной.

Адаптация начинается с общей ориентации, включающей информирование об организации в целом и структурном подразделении, где предстоит работать новичку. В результате сотрудник знакомится с историей фирмы, характером деятельности, структурой управления, узнает имена руководителей, правила внутреннего распорядка. Общую ориентацию может проводить кадровая служба с участием непосредственного начальника подразделения, используя как традиционные беседы и демонстрации, так и специальные видеофильмы, брошюры и возможности компьютера. Во время этого периода приспособления у человека через адаптацию к вырабатывается новое отношение к работе. Эдгар Шейн определяет АДАПТАЦИЮ «как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях»

В широком понимании адаптация может быть организационной, социальной, культурной и личностной, выходящей на управленческие отношения в процессе взаимодействия как всего персонала управления субъектов хозяйствования, так и отдельных менеджеров между собой и внешней средой. (Неизвестный, <https://studopedia.info/2-59161.html>, 2015)

Выделяют два направления адаптации



Первичная, то есть приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);

Вторичная, то есть приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя.)

Успешная программа по адаптации кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в коллективе успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе организации.

И какое бы название не имел процесс адаптации, значение его неоспоримо в силу еще целого ряда аргументов и фактов, свидетельствующего о важности хорошо подготовленного процесса адаптации:

- статистические данные многих предприятий указывают на особенно высокую долю увольнений за первый месяц работы сотрудника;

- большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы, а не тогда, когда работник освоится на новом месте. Значительное количество несчастных случаев приходится на период нахождения людей в состоянии стресса. (Новые сотрудники которое испытывают неуверенность в массе вещей, скорее всего будут ощущать стресс). Люди, находящиеся в состоянии стресса, будут ощущать и неудовлетворенность работой. А это низкие производственные показатели или уход с работы:

- с другой стороны, если с самого начала уделяется большое значение формированию у новичка чувств, что он является членом Вашей команды, то это положительным образом отразится на деятельности всего коллектива. Специалисты говорят, что обучение имеет два аспекта – «то, чему обучают» и «то, что постигается при обучении побочно». Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не сможет влиять на то, что они случайно узнают, и потеряют возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы. Предоставьте их самим себе и они, конечно же, чему-то будут обучаться, но прежде всего они поймут, что организация либо недостаточно компетентна, либо недостаточно ответственна, либо просто не желает заботиться о новых сотрудниках. В любой организации найдутся «доброжелатели», которые без Вашего участия проведут введение в должность и помогут сформировать у новичка такое отношение к организации, которое Вы бы не одобрили. Это особенно относится к

выпускникам ВУЗов. не имеющим опыта и собственного отношения к работе, чтобы противопоставить их навязываемому мнению:

– большое значение имеет осознание того, что работа, которую должны делать новички, вписывается в общее выполнение задач организации. Если он поймет значимость своего вклада, появится желание выполнить работу как можно лучше. Если есть понимание «философии» организации, то мероприятия и административные меры, которые в противном случае могут показаться просто бюрократическими препонами, становятся более понятными.

Дабы сгладить проблемы адаптации, современные компании разрабатывают и применяют методики, направленные на максимально быстрое и эффективное включение нового работника в деловую жизнь фирмы. Создаются структурные подразделения, отвечающие за процессы адаптации, обычно эту функцию выполняют подразделения по обучению персонала. Опытные работники получают доплату за помощь в приобщении новичков к секретам профессионального мастерства. Проходят семинары и тренинги, нацеленные на снятие психологических и организационных преград, мешающих полноценно участвовать в работе коллектива. Новички получают неформальные поручения, вовлекающие их в межличностный контакт.

Кадровым службам дается задание выяснять и анализировать причины увольнений, ведь не исключено, что адаптация нового сотрудника будет затруднена какими-то реальными проблемами данного коллектива. Через систему оценки персонала кадровики контролируют ход адаптационных процессов.

Повышенное внимание к адаптации персонала объясняется стремлением компаний повысить конкурентоспособность за счет создания команд единомышленников, объединенных ценностями организации и корпоративной

этикой. Пренебрежение адаптацией новых сотрудников автоматически приводит к текучке кадров и непроизводительному расходу средств.

### Виды адаптации

Классификацию адаптации можно распределить по следующим критериям:

#### 1. По отношениям субъект-объект:

\*активная – когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

\*пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

#### 2. По воздействию на работника:

\*прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

\*регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

#### 3. По уровню:

\*первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

\*вторичная – при последующей смене работы.

#### 4. В. Волина выделяет также еще два вида адаптации:

\*адаптация работника в новой должности;

\*адаптация работника к понижению в должности;

#### 5. По направления

\*производственная;

\*непроизводственная.

Попытаюсь раскрыть значения некоторых из приведенных типов адаптации:

### 1. Организационная адаптация

Процесс введения в организацию направлен на усвоение работником норм и правил, в том числе и «неписанных», по которым живет организация. Целью этого процесса является принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

Первым этапом введения в организацию является собеседование с менеджером по персоналу. Собеседование преследует две цели: оценку личностных качеств и уровня компетенции, необходимых для успешной работы в компании, а также сообщение новому сотруднику основных сведений об организации и о перспективах, которые он сможет иметь, работая здесь. Менеджер по персоналу рассказывает об истории компании, ее организационной структуре и месте в ней данного отделения, знакомит со служебной иерархией, отвечает на вопросы.

После собеседования с линейным менеджером и принятия им решения о приеме сотрудника на работу проводится повторное собеседование с менеджером по персоналу. Работника знакомят с правилами внутреннего распорядка и проводят ознакомительную экскурсию по офису. Во время экскурсии нового сотрудника представляют руководству (директору и управляющему) и знакомят с сотрудниками, с которыми ему предстоит активно взаимодействовать (юристом, координатором по клиентам, администраторами, секретарями, завхозом). При этом подробнейшим образом разъясняются

должностные полномочия этих сотрудников. Обращают внимание работника на требования к внешнему виду (например, обязательное ношение бейджа, который вручается в первый рабочий день). Каждому новому сотруднику выдается буклет, в котором содержится информация об истории отделения и его организационной структуре, правилах внутреннего распорядка и список административной группы с указанием внутренних телефонов.

## 2. Социально-психологическая адаптация

Вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений – одно из неперемennых условий высоких результатов работы. Меры по социально-психологической адаптации направлены, прежде всего, на скорейшее преодоление сотрудником естественной при поступлении на новое место неуверенности.

Специфика любого бизнеса предполагает довольно высокую текучесть кадров. К тому же компании развивается и постоянно ощущает потребность в персонале. Одним из первых шагов в социально-психологической адаптации является знакомство только что пришедших сотрудников между собой. Это позволяет преодолеть ощущение обособленности, чужеродности в коллективе. Основной структурной единицей отделения является менеджерская группа (бригада). Работать новому сотруднику предстоит именно здесь. Поэтому от того, как встретит его менеджер и члены группы, зависит многое. На менеджера и ложится основная ответственность за процесс вхождения в коллектив нового работника. Представление «новичка» бригаде, создание дружеской атмосферы, в которой тот чувствовал бы себя свободно, внимательное отношение к возникающим вопросам – все это является прямой обязанностью менеджера. Но, к сожалению, не всегда у менеджера находится для этого время. Выходом из такого положения стало введение должности наставника.

Наставником назначается опытный сотрудник, имеющий хорошие финансовые показатели работы и проявляющий организаторские и управленческие способности. Из наставников в дальнейшем формируется кадровый резерв на позиции менеджеров. Максимальное количество стажеров у наставника – 2, поэтому времени для того, чтобы уделить внимание проблемам нового сотрудника, достаточно. Новые сотрудники активно привлекаются к участию в корпоративных мероприятиях. Для них регулярно проводятся специальные тренинги.

### 3. Профессиональная адаптация

Цель профессиональной адаптации – овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы. Первым шагом является разъяснение новому сотруднику основного содержания его профессиональной деятельности на первых собеседованиях с менеджером по персоналу и линейным менеджером. Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Профессиональная адаптация во многом выражается в ознакомлении с профессиональной работой, приобретении навыков профессионального мастерства, сноровки, необходимых для качественного выполнения трудовых обязанностей.

### 4. Культурно – бытовая адаптация

Культурно-бытовая адаптация – это участие новых членов коллектива в традиционных для данного предприятия культурных мероприятиях вне рабочего

времени. Характер этого вида адаптации определяется уровнем культуры производства, развитием его инфраструктуры, общим уровнем развития членов организации, члены которой связаны не только отношениями по работе, но и совместным досугом.

## 5. Психофизическая адаптация

Психофизиологическая адаптация – это процесс освоения человеком совокупности условий труда.

Этапы адаптации:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны; непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т.д.

Этап 2. Введение в должность – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и начальник кадров.



Процесс введения в должность непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с организацией, с отделом или цехом, где предстоит работать новичку и подписывают трудовой и коллективный договор.

Часто в ходе проведения программы введения в должность затрагиваются следующие вопросы:

1. Общее представление о компании:

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании;
- информация о руководителях.

2. Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;

- правила пользования телефоном внутри предприятия;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

После прохождения общей программы может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим).

Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

#### 1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

#### 2. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

#### 3. Процедуры, правила, предписания

- правила, характерные только для данного вида работы данного подразделения;

- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;

- правила поведения на рабочем месте;

- контроль за нарушениями;

- перерывы (перекуры, обед);

- контроль и оценка исполнения.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 2 месяцев работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько недель. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду

Методы адаптации:

Экономические методы ограничиваются предоставлением льгот: для рабочих – это понижение в первые месяцы работы норм выработки, а для управленческих работников и других служащих – более низкие требования.

Организационно-административные методы, связанные с контролем за ходом адаптации любого работника со стороны отдела кадров, как правило, не используются.

Работники же отдела кадров пока еще мало уделяют внимания этому вопросу, практически не принимают мер по обеспечению процесса адаптации.

Социально-психологические методы используются непосредственно уже в коллективе линейными руководителями или наставниками. Они основаны на формировании разнообразных связей с коллективом.

Чтобы организовать научно обоснованную систему управления профориентацией и адаптацией, необходимо исходить из следующих целей.

Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в составе службы управления персоналом или отдельных специалистов, или самостоятельное подразделение по профориентации и адаптации кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультанта (профессиональная ориентация) и менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). На малых предприятиях эту работу должен выполнять отдел кадров, непосредственно Начальник кадров. Также в осуществлении процесса адаптации непосредственное участие должны принимать линейные руководители. ([Неизвестный, Студенческая библиотека онлайн, 2015](#))

## **1.2. Цели и задачи системы управления адаптацией персонала в организации**

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) – в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации являются:

- изучать и прогнозировать конъюнктуру рынка труда, проводить мероприятия по адаптации к нему, в том числе соответствующую переструктуризацию кадрового потенциала;

- производить наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;

- расстановливать кадры по подразделениям, участкам, рабочим местам с использованием ротаций и внутрипроизводственных перемещений кадров, формировать стабильный трудовой коллектив;

- отбирать лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;

- налаживать взаимодействие с региональными организациями по адаптации на взаимовыгодных условиях.

Для новых работников организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении.

Разработка программы адаптации.

В работе по адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу.

Программа адаптации делится на общую и специализированную.

Общая программа касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы.

1. Общее представление об организации: приветственная речь; развития, цели, приоритеты, проблемы организации; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, взаимосвязи между подразделениями; информация о высшем руководстве; внутренние отношения.

2. Оплата труда

3. Дополнительные льготы: виды страхования; пособия по временной нетрудоспособности; выходные пособия; пособия по болезни работника и членов семьи, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

4. Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; места оказания первой медицинской помощи.

5. Отношения работников с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; постановления профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6. Служба быта: питание; комната отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится другая, более специализированная программа. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники.

Эта программа охватывает следующие вопросы.

1. Функции подразделения: цели и приоритеты; организация и структура; взаимоотношения с другими подразделениями.

2. Права, обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими работами в подразделении и в организации в целом;

длительность рабочего дня и его распорядок; требования к качеству выполняемой работы.

3. Правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4. Осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги; входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;

5. Представление сотрудникам подразделения.

Данную программу адаптации можно использовать как для первоначальной, так и для вторичной адаптации. Адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе. Поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, им зачастую трудно вписаться в новый коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации персонала.

Одна из категорий сотрудников с особыми потребностями при адаптации – это выпускники ВУЗов. Для тех, кто никогда не работал, объем того, что нужно узнать, чрезвычайно велик. Поэтому для выпускников «проблема заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении



самой работе». Задача обучения новых сотрудников часто недооценивается. Как легко к этому может относиться неспособный да к тому же в этой области и

неопытный руководитель, можно понять из иронического описания одним практиком своего горького опыта: «Если руководитель собирается выполнить работу, то в связи с этим ему требуется дать кому-нибудь поручение и потом, спустя некоторое время, проверить и установить, что ничего не сделано, а потом выяснить, почему ничего не получилось, и выслушать тысячу причин невыполнения работы: но теперь как раз время подумать, насколько проще было бы самому сделать эту работу, поскольку сам-то смог бы ее сделать в течение часа. в то время как на нее уже затрачено три дня, а результат к тому же неудовлетворительный, и тогда нужно объяснить, как следовало бы выполнить эту работу, и нужно выслушать, почему она не выполнена именно так и затем нужно понять и установить, что работа, хотя и сделана, но некачественно, и затем поручить ее сделать кому-нибудь снова. Да. давать указания и контролировать – это как раз и надо уметь! Впрочем, этому нужно также учиться...».

Другой категорией, которая имеет особые потребности при адаптации является сотрудники старшего возраста. Они также нуждается в обучении, не перегруженной информацией. Конечно, их «что», «где» и «когда» будут отличаться от вопросов, задаваемых молодыми в аналогичных ситуациях, но их потребности при адаптации сходны с потребностями выпускников. На самом деле им может оказаться труднее вписаться в коллектив, чем молодым сотрудникам и на это следует обратить внимание.

Если рассматривать адаптацию как некую формальную процедуру, то вполне можно ограничиться работой с новичками, пришедшими в организацию извне. Если, напротив, Вы понимаете важность самого процесса адаптации и

прохождения переходного периода, в ходе которых новичок становится эффективно работающим, полноправным членом коллектива, то вы придете к

заклучению, что старые работники при переходе на новую работу (независимо от того, сколько они проработали в компании) также нуждаются во введении в новую должность.

Особые потребности во введении в должность возникают и у женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

Вышеприведенный план относится к формальным аспектам вводного обучения. А что же делать со стрессами, формированием отношения к работе, формированием коллектива и его сплоченности? Здесь снова акцент в значительной степени переносится с содержания на процесс адаптации.

Передача информации может осуществляться различными способами – с помощью лекций, бесед, обсуждения. В больших организациях, возможно, имеются фильмы или слайды, которые могут быть эффективно использованы для информирования по различным аспектам деятельности организации. Полезным способом проведения части процесса адаптации является так называемый «патронаж». (Не следует путать с «наставничеством» – непрерывным процессом, который может включать в себя как компоненты консультирования, так и оценку деятельности. Это неформальная, нацеленная на будущее деятельность, без намека на критику. Его основное предназначение – помочь людям в решении их текущих рабочих проблем, но таким способом, чтобы они обучались во время работы). Здесь же речь идет о том, что кто-то – Вы сами или кто-нибудь назначенный Вами – принимает новичка (причем, только одного) под свое покровительство на испытательный срок или меньший период времени. Выбор такого человека имеет принципиальное значение.

Полезнее, чтобы «патрон» не занимал руководящего поста. Лучше всего выбрать равного новичку. Например, сотрудник, последний приступивши к

аналогичной работе или начавший работать в Вашем коллективе, имейте виду, однако, что в тот период формируется отношение к работе, и выбирайте такого помощника тщательно.

Хорошо организованная программа адаптации выполняет две одинаково важные функции: производственный инструктаж и построение производственных отношений. Для ответственного работника менее высокого уровня использование, например, ротации работы при введении в должность может быть жизненно важным решением. т.е. провести несколько дней в каждом из основных подразделений организации, где ему будет оказана поддержка и предоставлена необходимая информация.

В любых случаях полезным является организация последующих встреч с новыми сотрудниками с разумной периодичностью. Так или иначе, приведение встреч входит в функциональные обязанности менеджера, и это можно делать ежедневно, еженедельно или в большие промежутки времени, в зависимости от характера выполняемой работы. Это позволит Вам убедиться, что сотрудник надлежащим образом проходит период адаптации (и реорганизовать Вашу программу адаптации, если она оказалась неадекватной). Таким образом. Вы как менеджер осуществите свои прямую обязанность – адаптация Ваших сотрудников и налаживание их эффективной работы в течение разумно возможного периода времени.

4. Модель адаптации в изменяющихся условиях профессиональной деятельности

Сотруднику часто приходится адаптироваться, работая в одной и той же компании в ситуации изменяющихся условий профессиональной деятельности. Причины данных изменений могут быть различны, например, у сотрудника может наступить снижение мотивации через 2–3 года после начала работы в

компании, это может выражаться в недостаточном уровне личной включенности и реального участия в повышении производительности компании, отстраненности.

Компания должна постоянно отслеживать уровень и динамику удовлетворенности у сотрудников, для того чтобы иметь возможность воздействовать на мотивацию путем применения специальных технологий. Отслеживающими технологиями могут служить социально-психологические исследования. Тренинги же позволяют адаптировать персонал к изменениям на разных этапах карьеры.

Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда.

Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании профориентационной деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка.

В условиях экстенсивного развития, наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации, работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства кадров. Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки. Службы

профориентации, которые действовали в отдельных школах, на крупных предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Изучение отечественного опыта показало, что специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации, как правило, не существует. Формально функции по адаптации выполняет Начальник отдела.

Зачастую «новичок» приходит на предприятие, и новичкам предоставляют право выплывать самим, не познакомив их с сотрудниками данного предприятия. Поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе, кроме того.

увеличивается период адаптации, лишь после которого новый сотрудник начнет эффективно работать.

«Опыт» такого рода может зачастую объяснять и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы.

#### Подведение итогов адаптации

До проведения экзамена служба персонала рассматривает «Отзыв», проводит беседу с наставником и новым сотрудником, чтобы принять одно из решений:

- о возможности проведения экзамена и о снятии испытательного срока;
- о дальнейшей профессиональной подготовке;
- о несоответствии работника ввиду неудовлетворительного завершения периода адаптации.

При вынесении решения о проведении экзамена служба персонала формирует экзаменационную комиссию, в которую обычно входят:

- наставник;
- начальник отдела, в котором стажировается новый сотрудник;
- руководитель или специалист службы персонала;

- руководитель предприятия.

Помимо списка комиссии служба персонала совместно с начальником отдела или наставником готовит предполагаемый перечень вопросов.

- За три дня до намеченной даты проведения экзамена нового сотрудника знакомят с профессиональными требованиями к его знаниям. Например, для

персонала, задействованного в реализации товаров, экзаменационные вопросы традиционно содержат такие темы, как знание ассортимента продукции, документооборота, умение работать с клиентом (в этом случае может быть разыграна соответствующая сцена).

- По завершении экзамена решение комиссии вносится в бланк «Заключение по результатам оценки профессиональных знаний».

· В случае неудовлетворительного результата экзамена или при отрицательном «Отзыве» наставника новому сотруднику предлагают увольнение по собственному желанию или как не выдержавшему испытательный срок. При успешном же результате новый сотрудник утверждается в должности и его испытательный срок считается пройденным. Служба персонала предоставляет копию «Заключения» в бухгалтерию для изменения оплаты труда.

- Все полученные материалы передаются в службу персонала для формирования личного дела нового сотрудника.

### 1.3. Оценка состояния работы по адаптации персонала в организации

В течение всего адаптационного периода руководитель должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана.

Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам.

В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования.

Служба управления персоналом для выяснения истинных причин увольнения собирает и анализирует соответствующую информацию. Одновременно оценивается эффективность подбора персонала

Программа адаптации:

<b>Общая программа адаптации</b>	<b>Специализированная программа адаптации</b>
Общие представление об организации Оплата труда в организации	Функции подразделения Обязанности и ответственность



Дополнительные льготы Охрана труда и техника безопасности Отношения работника с профсоюзом	Правила предписания Осмотр подразделения Представление сотрудникам подразделения
--	--

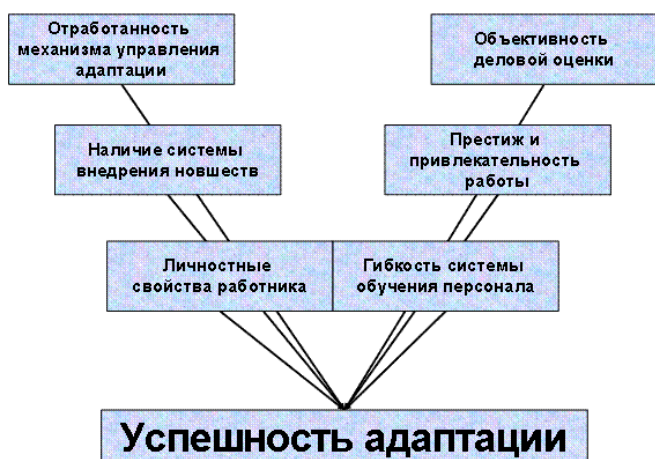
В процессе адаптации должны быть достигнуты:

- чувство причастности к делам предприятия;
- правильное понимание своих задач, должностных обязанностей;
- развитие навыка выполнения своих обязанностей;
- высокий уровень мотивации к труду;
- заинтересованность в улучшении дел на предприятии;
- понимание своей роли в успехе организации.

В процессе адаптации следует плавно вводить нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять

на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т.д. Поэтому в

адаптационный период следует принимать меры к недопущению ряда



моментов приводящих к психологической дезадаптации работника.

Критерии адаптации:

- Стоимость адаптации одного сотрудника
- Стоимость подготовки наставника (по профессиям)
- % должностей, охваченных системой адаптации
- % сотрудников, успешно прошедших ИС
- % сотрудников, для которых был продлен ИС
- % сотрудников, уволившихся из компании в течение ИС
- % сотрудников, уволившихся из компании в течение первого года работы
- % сотрудников, уволенных после прохождения

Информационное обеспечение процесса адаптации в первую очередь связано со сбором и оценкой показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные.

К объективным относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов.

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач

в решении общих задач организации.



## Процесс адаптации персонала в ООО «Солнечный Свет»

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и, следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация – это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

Перечисленные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать

конкретную работу каждого задействованного в адаптации подразделения. В этом случае необходимо учитывать следующие показатели:

- составление программ по адаптации;
- проведение лекций, семинаров;
- работа с молодежью;
- составление программ адаптации;
- знакомство с предприятием;
- знакомство с рабочим местом;
- объяснение задач, требований к работе;
- введение в коллектив;
- поощрение помощи новичкам со стороны наставников;
- обучение молодых рабочих.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в

коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др. Получить отклик от работника по многим из этих вопросов могут помочь разнообразные вопросники, которые должны быть предъявлены работнику после предполагаемого завершения периода адаптации.

#### Подведение итогов адаптации

До проведения экзамена служба персонала рассматривает «Отзыв», проводит беседу с наставником и новым сотрудником, чтобы принять одно из решений:

- о возможности проведения экзамена и о снятии испытательного срока;
  - о дальнейшей профессиональной подготовке;
  - о несоответствии работника ввиду неудовлетворительного завершения периода адаптации.
- При вынесении решения о проведении экзамена служба персонала формирует экзаменационную комиссию, в которую обычно входят:
- наставник;
  - начальник отдела, в котором стажирuется новый сотрудник;
  - руководитель или специалист службы персонала;

- руководитель предприятия.
- Помимо списка комиссии служба персонала совместно с начальником отдела или наставником готовит предполагаемый перечень вопросов.
- За три дня до намеченной даты проведения экзамена нового сотрудника знакомят с профессиональными требованиями к его знаниям. Например, для персонала, задействованного в реализации товаров, экзаменационные вопросы традиционно содержат такие темы, как знание ассортимента продукции, документооборота, умение работать с клиентом (в этом случае может быть разыграна соответствующая сцена).
- По завершении экзамена решение комиссии вносится в бланк «Заключение по результатам оценки профессиональных знаний».
- В случае неудовлетворительного результата экзамена или при отрицательном «Отзыве» наставника новому сотруднику предлагают увольнение по собственному желанию или как не выдержавшему испытательный срок. При успешном же результате новый сотрудник утверждается в должности и его испытательный срок считается пройденным. Служба персонала предоставляет копию «Заключения» в бухгалтерию для изменения оплаты труда.
- Все полученные материалы передаются в службу персонала для формирования личного дела нового сотрудника.

## Выводы по первой главе

Основная мысль данной работы заключена в том, что продуманная программа адаптации новых работников, способствующая успешному вхождению их в новый коллектив, является весомым конкурентным преимуществом компании.

Таким образом, адаптация – процесс активного приспособления принятого на работу человека к новой для него среде. Адаптация носит социальный характер. Суть ее главным образом сводится к принятию норм и ценностей новой социальной среды, сложившихся форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства и т.д.), а также форм и способов предметной деятельности (например, способы профессионального выполнения работ). Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус работника в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждениями за труд, организацией труда и т.д.). Показатели низкой адаптации – это отклоняющееся поведение, увольнение работника и т.п.

Процесс адаптации крайне важен, и служба персонала организации должна уметь им управлять.

На практике при найме на работу используют целый ряд способов для социализации работника:

- предоставляется исчерпывающая информация о работе, с тем чтобы ожидания работника стали более реалистичными;



- проводится социальное собеседование с разъяснением, какая работа в данной организации считается эффективной;
- проводится собеседование о ценностях, принятых в данной организации;
- проводится инструктаж по технике безопасности, по организации рабочего места и эффективным приемам труда и др.

В эту систему включается и та информация, которую работник получает непосредственно в коллективе. Этой информацией, в результате которой работник узнает неписанные правила организации, кому принадлежит реальная власть, каковы шансы на рост оплаты труда, на продвижение и т.д., тоже нужно управлять.

Известно, что нормы, ценности, принятые в неформальных группах, должны соответствовать официальным целям и установкам организации, и это – одно из важных направлений деятельности кадровой службы.

Профессиональная и организационная адаптация персонала проводится для того, чтобы сотрудник ознакомился с новой обстановкой, влился в коллектив, выбрал правильный тон и форму общения с окружающими, как можно больше спрашивал и уточнял, выполнял работу квалифицированно и своевременно. Повышенное внимание к адаптации персонала объясняется стремлением организаций повысить конкурентоспособность за счет создания команд единомышленников, объединенных ценностями организации и корпоративной этикой. Пренебрежение адаптацией новых сотрудников автоматически приводит к текучке кадров и непроизводительному расходованию средств.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «СОЛНЕЧНЫЙ СВЕТ»**

### **2.1. Анализ системы адаптации персонала в компании ООО «Солнечный Свет»**

Объектом нашего исследования является организация ООО «Солнечный Свет» Sunlight, которая существует на рынке с 1995г, Sunlight — российская розничная сеть мульти брендовых ювелирных магазинов, принадлежащая группе компаний «Оникс». Основной офис сети находится в Москве.

Изначально компания работала как дистрибьютор российских производителей украшений — ювелирных заводов «Адамас», «Бронницкий ювелир» и др. В начале 2000-х стала дистрибьютором еще и зарубежных ювелирных марок.

В 2005 году совладельцы ГК «Оникс» основали собственный ювелирный бренд Sunlight. Фирменным цветом марки Sunlight был выбран красный. В 2008 году «Оникс» провела первую рекламную кампанию в поддержку собственного бренда: на уличных щитах и в телевизионных роликах предлагалось купить бриллиантовую подвеску за 3500 рублей. Продукция Sunlight поначалу продавалась в мульти брендовых ювелирных магазинах по всей России. В 2009 году руководство компании приняло решение о создании розничной сети фирменных магазинов Sunlight, в том же году в Москве был открыт первый

магазин сети. В ноябре 2011 года компания запустила первые два ювелирных гипермаркета Sunlight площадью более 500 квадратных метра.

По состоянию на декабрь 2014 года Sunlight входит в число пяти крупнейших ювелирных сетей России по расчетам журнала «РБК». На октябрь 2018 года число торговых точек ювелирной сети составило более 400 магазинов в 156 городах Российской Федерации.

На современном этапе развитие экономики страны большое значение приобретают вопросы формирования кадровой политики предприятия, которые способствуют успешному развитию организации. В современных условиях деятельность ООО «Солнечный Свет» Санлайт, требует создания эффективной системы адаптации молодых специалистов, переосмысления кадровых процессов и разработки методов эффективного использования кадрового потенциала.

Термин «адаптация» означает приспособление.

Адаптация — это всегда активный процесс: будь то активное изменение профессиональной среды или активное изменение себя.

При полной адаптации происходят кардинальные изменения профессиональной ситуации, такие как разновозрастной коллектив и новая система производственных отношений.

Таким образом, адаптацию рассматриваем как процесс приспособления личности к профессиональной деятельности, как результат процесса активно-преобразующих связей личности с профессиональной деятельностью и профессиональной средой.

Впервые процесс адаптации рассматривался в научных работах З.Фрейда и Г.Гартмана. Проблему адаптации так же рассматривали теоретики Л.Колберг, А.Маслоу, Ж. Пиаже, Р.Лин- тон и др.

Концепция, созданная А.Маслоу, свидетельствует о том, что человек творец своей собственной судьбы, индивидуален, инициативен и не зависим. Все потребности человека, по мнению автора, являются единым целым. И если происходит не удовлетворение одной потребности, то обязательно происходит сбой в человеческой работоспособности. Процесс адаптации А.Маслоу привязывает к системе мотивации персонала.

Проблемой адаптации как социально-экономического аспекта посвящены работы многих советских ученых, которые объектом исследования рассматривали рабочий класс промышленных предприятий. К таким ученым можно отнести С.Д.Артемову, И.А.Баеву, М.Л.Будякину, Р.Григаса, О.И.Зотову, И.К.Кряжеву, Е.С.Кузьмину, Б.Д.Парыгину, А.А.Прохватилову, А.А.Русалинову, А.А.Свенцицкого, И.А.Свиридову и др.

Проблемы адаптации молодых работников и специалистов на производстве в поисках способов снижения текучести кадров и стабилизации трудовых коллективов рассматривали исследователи: Т.Н. Вершинина, О.И. Зотова, Н.Э. Касаткина, С.А. Кугель, Т.В. Кудрявцев, В.А. Самойлова, Г.Г. Солодова, и др.).

Баева И. в своих научных исследованиях приходит к выводу, что процесс адаптации достигает порядка трех лет, в то время как другие научные деятели придерживаются мнения, что длительность адаптации молодого специалиста составляет менее года. И.Баева утверждает, что работоспособность молодого специалиста после года работы на предприятии снижается и специалистам необходимо сконцентрировать свое внимание на данном феномене. Ирина Баева в своей работе делала акцент именно на молодых специалистов, которые были направлены на промышленное предприятие (в советские времена) по распределению. Основная масса специалистов были приезжие из сельских местностей люди. Поэтому в настоящее время ее концепция не актуальна.

За последнее 20 лет активно ведутся исследования в области адаптации молодых специалистов как процесса. В научной литературе рассматривается проблема социально- профессиональной адаптации молодежи и закрепление молодых специалистов на предприятиях. В наши времена эту проблема рассмотрена в работах Г.М.Андреевой, И.М. Ильинского, Н.Э. Касаткиной, В.Т. Лисовского, А.В. Мудрика, В.В.Павловского, Е.Л. Рудневой, Б.Г. Юдина, Г.А. Чередниченко, А.И. Шендрика, С.Н. Школьниковой, В.А. Ядова и др.

Минзакирова А. М. в своей работе четко охарактеризовала современную молодежь моногородов. По мнению Минзакировой А.М., современная молодежь обладает уникальным жизненным потенциалом. Проблема в том, молодые люди абсолютно не адаптированы к социально- экономической среде, они подвластны к негативному воздействию преступного мира, не умеют самостоятельно принимать важные решения. Ими легко управлять, вот и надо направить их потенциал в профессионализм.

Мы согласны с мнением Минзакировой А.М. и считаем, что молодым специалистам необходимо уделять гораздо больше внимания и опеки, чтобы они чувствовали свою значимость на предприятии.

Лисовский В.Т. в своих работах уточняет, что молодежь является одной из самых незащищенных слоев населения в социально- экономической среде. Молодые талантливые специалисты стали не востребованы на рынке труда и их профессионализм не представляет интерес для работодателя. Все это ведет к неуверенности, растерянности и миграции молодых специалистов за пределы страны.

Основным преимуществом молодых специалистов является отсутствие привычных стереотипов в работе, легкость усвоения информации, направленность на получение опыта и активизация в работе.

Успешность прохождения процесса адаптации молодых специалистов устанавливается в случае соответствия комплекса требований, предъявляемых к личности специалиста и связанных с его готовностью к профессиональной деятельности (высокий уровень профессиональных знаний, интерес к своей специальности, инициативность, самостоятельность, организованность и другие профессионально значимые качества), а также комплекс ожиданий и требований со стороны молодых специалистов к новому месту работы.

Исследование системы адаптации организации филиала Московской ювелирной компании ООО «Солнечный Свет»

На данный момент количество сотрудников филиала составляет 8 человек, которые подчиняются непосредственному начальнику, директору магазина Хрущевой Анне Викторовне.

Основные задачи:

- знакомство с компанией;
- организация процесса адаптации новых сотрудников;
- работа с подразделениями, связанными с приемом на работу;
- организация процесса проведения собеседований, выявления нужных качеств для данной работы претендентов на должность;
- прохождение процедур ввода в новую организацию для новичков;
- взаимодействие с новыми сотрудниками, работа с возражениями;
- разработка введённого проекта «Наставничество», контроль выполнения всех условий проекта;
- непосредственно работа в роли наставника;
- обучение новых сотрудников стандартам работы, технике безопасности;
- обучение работы с людьми(клиентами) по технике продаж;
- разъяснение не понятого материала, работа над ошибками;

- расчет выполнения показателей новыми сотрудниками;
- составление опросного листа для новых сотрудников для сдачи «экзамена»;
- проверка знаний сотрудников полученных участвуя в проекте «наставничество»
- контроль за соблюдением условий и стандартов компании;
- подготовка и исполнение итогового отчета по новым сотрудникам;
- своевременное представление отчета по итогам;

Основные положения: Филиал Московской ювелирной компании Sunlight возглавляет директор магазина. Квалификационные требования: высшее образование и практический опыт работы в руководящей должности. Директор магазина непосредственно подчиняется Дивизиональному директору.

Структурная схема руководящего состава. Обязанности:

- руководить полным составом филиала;
- анализировать эффективность работ на ежедневной основе, выводить анализ показателей по каждому сотруднику (минимальные нормы что требует компания);
- обеспечить еженедельный сбор ювелирных изделий на отправку (брак, скупка (ломбард));
- вносить предложения по совершенствованию организации работы на еженедельной основе;
- обеспечивать расстановку, ротацию и развитие персонала отдела;
- выполнять сам и обеспечивать соблюдение подчиненным персоналом требований руководящих документов, организовать работу подразделения в соответствии с данными требованиями компании.

Директор магазина имеет право: 1. Издавать распоряжения по отделу в пределах своих прав и обязанностей. 2. В пределах своей компетенции направлять и контролировать деятельность работников филиала, давать указания и требовать своевременного и качественного их выполнения. 3. Требовать от вышестоящего руководства ООО своевременного предоставления информации, материалов, необходимых для выполнения задач, поставленных магазину на выполнение. 4. Вносить предложения по подбору, расстановке и повышению квалификации работников магазина. 5. Поощрять работников магазина за успехи в работе. 6. Налагать дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины и за ненадлежащее выполнение своих должностных обязанностей. 7. Подводить ежемесячные итоги и собирать собрания с сотрудниками магазина для подведения итогов месяца, и разборов всевозможных вопросов. 8. Подписывать служебные письма (только при наличии доверенности).

Директор магазина несет ответственность за: 1. Невыполнение функций и задач магазина.

2. Несоблюдение подчиненными работниками отдела правил внутреннего трудового распорядка.

3. Сохранность документов, оборудования, инвентаря и другого имущества, находящегося на подотчете филиала.

4. Невыполнение самим и не обеспечение выполнения подчиненным персоналом требований компании.

5. Несоблюдение законности в своей деятельности и разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну ООО.

Зам. Директора (Старший продавец-кассир) обязан:

1. Обрабатывать и анализировать все поступающие письма на почту магазина, предоставлять своевременный ответ.



2. Составлять ежедневный план по всем показателям на каждого сотрудника в смене.

3. Рассчитывать минимум который должен выполнить магазин на день.

4. Принимать и отправлять некачественные изделия на склад брака в своевременные сроки.

5. Вести полную документацию о выручке магазина

6. Оформлять на отправку брак. изделия и скупку (ломбард (в отсутствии директора))

7. Осуществлять контроль за сотрудниками.

8. Размещать изделия в зале (в витрине) по стандартам компании.

9. Вести оперативный учет и составлять установленную отчетность.

10. Информировать директора магазина о всех выявленных недостатках в работе.

11. Выполнять правила внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих, правила нормы и охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

12. Выполнять другие разовые задания и поручения директора, связанные с работой.

13. Принимать решения по вопросам, входящим в его компетенцию.

14. Получать от подразделений ООО необходимую для работы информацию, требовать ее своевременного предоставления.

15. Вносить предложения по совершенствованию работы.

16. Обжаловать неправильные действия начальника отдела вышестоящему руководителю.

Несет ответственность за:

1. Качественную, и своевременную обработку документов, требующих ежедневное заполнение.

2. Достоверность передаваемой информации и оперативных данных сведений, входящих в его компетенцию.

3. Соблюдения законности в своей деятельности и разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну ООО.

На мой взгляд, в Московской ювелирной компании ООО «Солнечный Свет», используя метод современного анализа выявлено несколько **актуальных проблем:**

- 1. Не достаточное внимание новым сотрудникам.*
- 2. Отсутствие наставника фактически (теоретически, по программе, он якобы есть, но сотрудники не замотивированы что бы тратить свое время на новичков).*

## **2.2. Рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала Московской ювелирной компании ООО «Солнечный Свет»**

В связи с большой «текучкой» персонала, мной предлагается пробный (пилотный) проект «Наставничество» который подразумевает под собой закрепление отдельно выделенного человека для обучения новых сотрудников.

С учетом того, что каждый сотрудник зависит от продаж, и практически привязан к ним для получения хорошей заработной платы, при принятии нового человека в компанию, сотрудникам не хватает времени что бы уделить время стажеру для обучения. Поэтому работа наставника предполагает за собой оклад, чтобы не привязывать его к продажам.

Предлагаемый курс обучения новых сотрудников включает в себя срок – 5 дней на изучение общих положений, стандартов, техники безопасности компании, а также техники продаж для тех, кто впервые в этой сфере (и для тех, кто уже сталкивался с продажами)

Данная учебная программа подготовки и аттестации специалистов разработана мною вместе с директором магазина ООО «Солнечный Свет» Целью изучения учебного курса данной программы является подготовка специалистов для дальнейшей успешной работы в компании, с учетом знаний и практических навыков, приобретенных при работе с наставником. В процессе обучения обучающиеся знакомятся с работой в сфере продаж, с ассортиментом, и с общими положениями компании.

Расходы на замещение персонала.

Новый сотрудник:		Старый сотрудник:
Очевидные расходы	«Скрытые» расходы	Очевидные расходы
подача объявления о вакансии или оплата услуг рекрутингового агентства	снижение производительности из-за ухудшения психологического климата в коллективе	последняя заработная плата.
проведение интервью	обучение	льготы, сохраняющиеся у сотрудника
заработная плата	организация процесса поиска и отбора	оплата отпуска
адаптация	адаптации нового сотрудника	Процедура увольнения

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Причины интереса исследователей к проблеме адаптации в сфере труда заключаются в определяющем влиянии этого процесса на эффективность последующей профессиональной деятельности специалиста. Продуманная программа адаптации сотрудника позволяет: достичь быстрых

рабочих показателей новым сотрудником, уменьшает стартовые издержки, осуществляет более быстрое вхождение работника в рабочий коллектив,

снижает тревожность и неуверенность новых работников, сокращает текучесть кадров, снижает издержки по поиску нового персонала.

На мой взгляд, человек сталкивается с 3 основными видами адаптации в организации: организационной (условия труда, нормы, правила, принятые в организации), профессиональной (функции которые должен выполнять работник) и социальной (трудоустройство).

Адаптация — это система мероприятий по вхождению нового сотрудника в коллектив торговой точки.

Если говорить более развернуто про адаптацию, то ее можно представить в виде процесса знакомства нового сотрудника как с коллективом, так и с действующими правилами труда и поведения в данном коллективе.

Адаптация сотрудника имеет особое значение, по сути, мы говорим о трех важных блоках:

- Знакомство с коллективом и компанией.
- Основные правила поведения сотрудника в магазине
- Функциональные обязанности сотрудника (регламенты и стандарты)

Общие положения проекта «Наставничество»

1.1 Данное руководство предназначено для внутреннего использования сотрудниками компании принимающими участие в проекте

1.2 Руководство определяет и устанавливает:

- основные понятия при осуществлении проекта
- цели и задачи наставничества
- требования к организации
- требования предъявляемые к наставнику
- формы работы наставника с сотрудником

- порядок отчетности и контроля в системе
- права и обязанности всех участников проекта

1.3 Наставничество- форма адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников в компании, состоящая в выполнении деловых функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи.

1.4 Стажировка- производственное обучение в магазинах для овладения какой-либо специальностью или повышения квалификации перед вступлением в должность.

1.5 Стажер – лицо, поступившее на работу в компанию, осуществляющее свою деятельность под наблюдение наставника в течении определенного срока, отведенного для оценки его способностей.

1.6 Наставник- сотрудник магазина, который в соответствии с планом программы стажировки:

- обучает стажера на рабочем месте;

Обеспечивает полный доступ стажера к информации в своем магазине в объемах, необходимых для успешного прохождения стажировки

1.7 Аттестация — это, определение уровня эффективности выполнения работы сотрудником (стажером), измерение его достижений за период стажировки.

1.8 Программа адаптации стажера- документ, с точно заданной последовательностью материалов, которые необходимо изучить, и заданий, которые нужно выполнить стажеру для завершения того либо иного учебного курса. В программе стажировки, так же указывается наполнение дня по задачам стажера и лица, ответственного за контроль исполнения дня по задачам стажера и лица, ответственного за контроль исполнения заданий.

1.9 Выполнение каждого пункта программы стажировки заверяется подписями стажера и наставника.

Наставник ставит свою подпись после того, как стажер продемонстрирует полное понимание изученного материала и способность правильно применять его в своей работе. Своей подписью наставник удостоверяет тот факт, что стажер действительно выполнил данный пункт программы.

Продолжительность стажировки для новых сотрудников – 30 дней с 1го дня выхода в магазин, с учетом выходных дней. Аттестация сдается стажером на 29-30 день стажировки.

## 2. Цели и задачи наставничества.

2.1 Оказание помощи сотрудникам(стажерам) в их профессиональном становлении в период стажировки.

2.2 Ускорение процесса обучения работника

2.3 Развитие у работника способность самостоятельно выполнять задачи компании

2.4 Адаптация работника к стандартам и правилам внутреннего трудового распорядка.

## 3. Назначение наставника

3.1 наставники подбираются из числа наиболее подготовленных сотрудников.

3.2 наставник назначается директором магазина (исходя из общих показателей сотрудника)

3.3 наставник несет полную ответственность за стажеров

Самые ценные ресурсы организации – это персонал организации или трудовые ресурсы, без них не будет функционировать не одна организация, от уровня их квалификации и количества будут зависеть как экономические

показатели, так и вся деятельность фирмы. Именно поэтому в данной работе было необходимо проанализировать качественный и количественный состав персонала и его движения за анализируемый период.

Благодаря анализам системы адаптации на предприятии ООО "Солнечный Свет" мы выявили ряд недостатков.

Основные недостатки процесса адаптации предприятия это:

1. Система наставничества не до конца развита:

- новичков закрепляют за наставником, но нет системы вознаграждения и мотивации для наставника

2. Не проработана процедура ознакомления нового работника с организационно - функциональной структурой организации;

3. На предприятии не проводятся собрания трудового коллектива под руководством генерального директора. Не разглашается такая информация как:

- чего достигла организация за последние месяцы, сдвиги организации;

- процесс коммуникации не эффективен;

- отчеты делаются, но остаются все внутри.

4. Не существует специально разработанной программы адаптации, есть определенные обязанности менеджера по персоналу, но как такого понятия адаптация и системы адаптации не существует.

Целью системы адаптации является в основном:

1) снижение издержек за счет следующих факторов:

- ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность;

- достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;

- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

2) сокращение уровня текучести кадров:

- снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;



-уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течении первого года работы.

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации, являются:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
- получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока;

Выгодами, получаемыми компанией с выстроенной системой адаптации, являются:

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

Возможные ошибки в организации адаптации:

- чрезмерно большой объем сведений в первый дни на рабочем месте;
- отсутствие информационных буклетов и памяток;
- перегрузка наставников, отвлечение их от основной работы.

### **2.3. Эффективность разработанных рекомендаций по проекту «наставничество» для результативной адаптации персонала**

Для того чтобы добиться наилучших результатов в менеджменте, необходимо четко сформулировать значимую цель, определить стратегию ее достижения, и использовать способы вознаграждения для достижения цели. Определение цели, стратегии достижения и способа вознаграждения являются тремя этапами эффективного менеджмента:

I ЭТАП. Постановка целей, которые:

- ориентированы на достижение результатов, а не на выполнение деятельности;
- совместимы, достижение одной цели не препятствует достижению другой;
- измеримы и имеют свои критерии оценки;
- требуют усилий, но достижимы.

II ЭТАП. Определение стратегии достижения:

- стратегия основательных решений;
- стратегия риска;
- стратегия идей менеджмента;
- стратегия действенности;
- стратегия эффективных сотрудников-профессионалов;
- стратегия упрощения;
- стратегия качества;
- стратегия лояльности и преданности;
- стратегия сотрудничества.

III ЭТАП. Определение и реализация системы вознаграждения по результату:

- деньги;
- одобрение;
- действие;
- свободное время и самостоятельность;
- взаимопонимание и личный интерес;
- продвижение по служебной лестнице и личный рост;
- самостоятельность;
- призы.

Профессионально применяя на практике рассмотренный в данной работе комплекс стратегий, технологий и так, постоянно повышая уровень управленческой культуры, стремясь к самоутверждению, а не к самопрезентации, увеличивая число стратегий мышления и вкладывая средства в персонал и идеи, менеджер становится действительно эффективным, что приносит рост и процветание предприятию.

На основе предложенных рекомендаций в организации ООО «Солнечный Свет» были приняты и возможно в дальнейшем будут разработаны общие и специализированные программы адаптации персонала, которые включают в себя следующие вопросы:

- 1) Полное и успешное овладение новой профессией – т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- 2) Адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Т.е.

включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами;

3) Адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к физическим нагрузкам).

При устройстве на работу новый сотрудник обязательно проходит курс стажировки под присмотром наставника. Также периодически проводятся базовые тренинги, как для новых сотрудников, так и для более опытных с целью повышения профессионального уровня.

Огромное внимание уделено вопросам переподготовки и обучению кадров, которая носит целенаправленный характер и ориентирована на конкретное рабочее место и работника. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение специалистов и их плановое продвижение, внутри текучести специалистов (в поисках ими лучшей работы, условий труда и т.п.).

Таким образом, система переподготовки и обучение кадров в условиях рынка быстро реагирует на изменения потребностей в рабочей силе и предоставляет работникам возможность для обучения с учетом их интересов.

Оценка эффективности новых сотрудников является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности разработанного проекта, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления.

Показатели, используемые при оценках эффективности управления и организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности сотрудников и затраты на адаптацию. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности новых сотрудников, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса адаптации, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание проекта, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её технико-организационный уровень. К структурам относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

В магазине «Sunlight» разрабатывается новая система материального стимулирования, которая направлена на повышение уровня доходов компании и соответственно на повышение доходов работников организации. Нематериальное стимулирование также стало быстро развиваться и принимать положительный успех у всех сотрудников магазина. Проводится поощрение разного рода дипломами, благодарностями, призами; проведение профессиональных конкурсов; стажировки за счет фирмы и прочие возможности повысить свой профессиональный уровень и подчеркнуть высокий статус специалистов. Поскольку все специалисты стремятся к самосовершенствованию в своей сфере деятельности, им это очень интересно.

На основе предложенных рекомендаций компания «sunlight», также стала экспериментировать с организацией труда для того, чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение и больше возможностей для удовлетворения высших потребностей работников – заинтересованности, самоутверждения и развития личности. Руководство при этом, конечно же, надеется на то, что возросшая в результате таких изменений удовлетворенность своей работой приведет к повышению производительности и снизит убытки от прогулов, высокой текучести кадров и снижения качества.

За счет совершенствования организации и стимулирования труда персонала компании можно повысить эффективность труда работников

магазина, если не в 2 раза, то в первое время после совершенствования организации их трудовой деятельности процентов на 10 – 15, что повысит

качество деятельности и увеличит объем выполняемой работы без потери персонала.

В магазине «Sunlight» стала активно развиваться культура производства. Для того чтобы деятельность компании и его сотрудников в целом была успешной, были обеспечены благоприятные условия работы: правильно организованы рабочие места с учетом их деятельности. Сотрудники прямо заинтересованы в постоянном поддержании своего места в хорошем состоянии, так как в этом случае увеличивается тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

Корпоративное поведение и служебная этика в компании «Солнечный Свет» строится на основах законности, прозрачности, профессионализма, компетентности, уважении прав и законных интересов заинтересованных лиц и направлено на повышение эффективности деятельности компании, поддержание его финансовой стабильности и прибыльности, решение иных стратегических целей и задач организации.

Также уделено внимание управлению человеческими ресурсами как фактором минимизации рисков – для этого в системе управления людскими ресурсами разрабатывается целый комплекс мер и методов, позволяющий свести к минимуму риски. К таким методам относятся – опросные листы, структурные диаграммы. Способность руководителей интегрировать специалистов в культуру собственной компании, «пропитать» их его традициями важна не меньше, чем профессиональный уровень и финансовая результативность на рабочем месте.

Насколько успешными, активными, лояльными и заинтересованными в работе будут сотрудники, во многом зависит от руководителей.

Для оценки эффективности адаптации важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами.



## **Выводы по второй главе**

Таким образом, данные рекомендации по совершенствованию адаптации работы с персоналом, обоснованы и целесообразны. Данная программа рассчитана на тот период, когда есть стажеры. В случае, когда нет новых сотрудников, «наставник» возвращается в свою обычную должность (продавец, товаровед)

Управление адаптацией сотрудников будет более эффективно. Обучение стажёра будет проходить за 1 месяц, в то время, когда на постоянной основе в данной компании введена стажировка 2 месяца, и учесть такие сроки не каждый остается в компании. При данном проекте получится раскрыть все преимущества организации, показав стажеру все плюсы компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента.

К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации.

В данной работе мы рассмотрели систему адаптации в Московской ювелирной компании ООО «Солнечный Свет»

В организации, мною выявлено несколько немаловажных для работы проблем:

1. Низкая мотивация сотрудников для обучения новых людей

Повышение мотивации, на мой взгляд, приведет к ускорению процедуры обучения нового персонала.

При повышении заработной платы и введении мотивации сотрудники будут заинтересованы в выполнении своей работы, так как это даст им возможность почувствовать успех. Успех - одна из потребностей, мотивирующих человека, поэтому важно дать человеку возможность ощутить свою причастность к успеху и признание его заслуг со стороны руководства.

Внедрение системы управления адаптацией предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее не зависит решение таких важных задач для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров. Возможно, более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя.

## Список литературы

1) Афанасьев, Валентин Яковлевич.

Подготовка управленческих кадров для государственной службы: (Орг.-экон. аспект): Монография / В.Я. Афанасьев; М-во образования Рос. Федерации. Гос. ун-т упр. - М.: Гос. ун-т упр., 2000. - 181 с

2) Беннет, Роджер.

Секреты эффективного управления = Effective management / Роджер Беннет. - М.: Лори: Kogan Page, 1999. - 216 с

3) Бизюкова, Ирина Васильевна.

Кадры управления: подбор и оценка: учебное пособие / И. В. Бизюкова. - Москва: Изд. дом Международного ун-та в Москве, 2016. - 171 с

4) Блейк, Роберт Роджерс.

Научные методы управления: [Перевод] / Роберт Р. Блейк, Джейн С. Моутон. - Киев: Наук. думка, 1990. - 247 с

5) Управление персоналом и стратегия предприятия / В. П. Галенко; Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов, Каф. экономики труда и труд. ресурсов. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1994. - 114 с

б) Галенко, Валентин Павлович. Управление персоналом: [Учеб. пособие по экон. направлениям и специальностям] / Гари Десслер; Пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шленова. - М.: Бином, 1997. - 431

7) Драккер, П.Ф.

Управление, нацеленное на результаты: [Пер. с англ.] / Питер Ф. Драккер. - М.: Технол. шк. бизнеса, Б. г. (1994). - 191 с

8) Жичкин, Александр Михайлович.

Менеджмент: Анализ управлен. функций/А. М. Жичкин; Моск. гос.ин-т электрон. и математики. - М.: Моск. ин-т электрон. машиностроения, 1993. – 142 с

9) Шрагенхайм, Эли.

Теория ограничений в действии [Текст]: системный подход к повышению эффективности компании: [0+] / Эли Шрагенхайм; пер. с англ. [У. Саламатова]-Москва: Альпина паблишер, 2014. - 284 с