



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
45,39 % авторского текста

Работа рекомендована/
рекомендована
к защите

«18/» 02 2022 г.
Зав. кафедрой Э,УиП
Рябчук П.Г.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-
1Мг

не Букатникова Алена Юрьевна

Научный руководитель:

к.экон.н., доцент

Рябчук П.Г.

Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретико–методологические аспекты адаптации персонала в современной организации	6
1.1 Понятие, цели, задачи, принципы и функции адаптации персонала организации.....	6
1.2 Этапы и методы организации адаптации персонала организации	17
1.3 Методика оценки эффективности процесса адаптации персонала в организации.....	24
Выводы по первой главе	28
Глава 2. Исследование системы адаптации персонала на предприятии студии семейного праздника «Рыжий кот»	30
2.1 Анализ системы адаптации персонала	30
2.2 Совершенствование адаптации персонала студии семейного праздника «Рыжий кот»	47
Выводы по второй главе	60
Заключение	63
Список использованных источников	67
Приложения	71

ВВЕДЕНИЕ

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

Важность мероприятий по адаптации персонала в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. Это обусловлено наличием противоречий, таких как:

1. Многие организации не имеют даже базовых программ адаптации, а в условиях введения нового механизма перераспределения рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

2. Качественная трудовая адаптация персонала возможна при вложении инвестиций в мероприятия по ее организации, но многие руководители не осознают важность адаптации и не придают большое значение человеческому ресурсу организации, понимая, что затраты на подбор персонала, компенсацию потерь организации, связанных с высокой текучестью кадров, решение конфликтов в коллективе и проблем,

связанных с непониманием основных задач работы новыми сотрудниками, значительно выше вложений в персонал.

3. Необходимо совершенствовать управление трудовой адаптацией персонала, но сотрудники службы персонала не обладают достаточными профессиональными знаниями и опытом и не имеют необходимой поддержки со стороны административного ресурса организации. От того, насколько эффективно организован данный процесс, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации.

Проблема трудовой адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Архипова Н.И., Базарова Т.Ю., Веснин В.Р., Волина В.А., Дятлова В.А., Еремина Б.Л., Игнатьева А.В., Кибанова А.Я., Коханова Е. Ф., Кузнецова Ю.В., Маслова Е.В., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г., Плешина И.Ю., Подлесных В.И., Самыгина С.И., Сульдина Г.А., Столяренко Л.Д., Травина В.В., Хедоури Ф., и других авторов.

Предметом ВКР является трудовая адаптация персонала в организации.

Объектом работы является управление персоналом организации.

Цель работы заключается в совершенствовании процесса трудовой адаптации персонала организации.

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- исследовать теоретические аспекты трудовой адаптации персонала организации;
- дать общую характеристику организации;
- проанализировать состояние существующей системы трудовой адаптации персонала в организации;

- выявить недостатки в системе трудовой адаптации персонала организации;
- разработать проект рекомендаций и мероприятий, направленный на совершенствование трудовой адаптации персонала организации;
- рассчитать экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Информационной базой дипломной работы является: нормативно – законодательные акты; учебники и учебные пособия отечественных и зарубежных авторов; научные статьи периодической литературы; и такие документы предприятия, как: Устав, Трудовой договор, Правила внутреннего трудового распорядка, положение о персонале, должностные инструкции. Также использованы материалы Интернет–сайтов.

Базой исследования является Закрытое акционерное общество «Фаворит».

Методы исследования: общенаучный метод, беседа, анкетирование.

Структура ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретико–методологические аспекты трудовой адаптации персонала в современной организации, раскрыты цели, задачи, функции и принципы трудовой адаптации персонала организации, изучены этапы и методы организации трудовой адаптации персонала.

Во второй главе дана характеристика организации, проведено исследование системы трудовой адаптации персонала в «Рыжий кот», выявлены проблемы, влияющие на эффективность системы адаптации персонала организации. Здесь же предложены рекомендации по совершенствованию системы трудовой адаптации персонала «Рыжий кот», определена социально–экономическая эффективность проекта и предложен план внедрения мероприятий.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, цели, задачи, принципы и функции адаптации персонала организации

Одной из направлений работы с молодыми специалистами в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Термин «адаптация» применяется в различных областях науки – (позднелат. *adaptatio* – приспособление, прилаживание). Данный термин первоначально использовался в биологической науке для обозначения процесса приспособления строения и функций организмов (популяций, видов) и их органов к определенным условиям внешней среды [22, с. 34].

В зарубежной психологии значительное распространение получило необихевиористское определение адаптации, которое использует Г. Айзенк и его последователи определяют адаптацию двояко: а) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой; б) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается [11, с. 118]. Л.М. Патрушева считала, что «адаптация» в системе управления персоналом – это процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры новой организации [27, с. 31].

В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида

адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная адаптация не замыкается на производстве, а производственная – включает и технические, и биологические, и социальные аспекты. Как отмечается в работе В.Р. Веснина трудовая адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими [3, с. 113].

Профессиональная адаптация выражается в процессе приспособления работника к профессии, овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессиональных качеств, развитии положительного отношения работника к своей профессии. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина считают, что трудовая адаптация это процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [1, с. 93]. Егоршин А.П. рассматривает адаптацию персонала, как процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу [11, с. 74].

Многие авторы рассматривают трудовую адаптацию только как приспособление работников к организации, хотя в ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально–экономические условия труда [8, 9]. Автор работы придерживается определение А.Я. Кибанова, который под трудовой адаптацией понимает взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости

сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно–экономических условиях труда [14, с. 69].

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе [17, с. 59].

Профессиональная ориентация – это система научно обоснованных мероприятий, направленных на подготовку молодёжи к выбору профессии с учётом особенностей личности и социально–экономической ситуации на рынке труда, на оказание помощи молодёжи в профессиональном самоопределении и трудоустройстве. Профессиональная ориентация включает в себя:

- 1) профессиональное просвещение – ознакомление учащихся и выпускников учебных заведений с современными видами трудовой деятельности, социально–экономическими и психофизиологическими особенностями различных профессий, потребностями в квалифицированных кадрах, требованиями, предъявляемыми профессиями

к человеку, возможностями профессионально–квалификационного роста и самосовершенствования в процессе трудовой деятельности. Профессиональное просвещение формирует у молодежи мотивированные профессиональные намерения, в основе которых лежит осознание ими социально–экономических потребностей и своих психофизиологических возможностей;

2) профессиональное консультирование – оказание помощи учащимся в профессиональном самоопределении и предоставление рекомендаций учащимся о возможных направлениях профессиональной деятельности, наиболее соответствующих его психологическим, психофизиологическим, физиологическим особенностям, на основе результатов психологической, психофизиологической и медицинской диагностики;

3) психологическую поддержку – методы, способствующие снижению психологической напряженности, формированию позитивного настроя и уверенности в будущем.

По мнению Т.В. Зайцевой и А.Т. Зуб, существуют следующие необходимые условия для прохождения успешной трудовой адаптации и профориентации персонала:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала;
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри

организации;

– особенности социально–психологического климата, сложившегося в коллективе;

– личностные свойства сотрудника.

Процесс адаптации включает в себя профессиональную, психофизиологическую и социально–психологическую составляющие.

Целью системы адаптации персонала является в основном снижение издержек организации за счет факторов, указанных в таблице 1 [13, с. 40].

Таблица 1 – Цели системы адаптации и профориентации персонала

Цели адаптации	Факторы
1. 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 текучести кадров	– Снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок
3. Формирование у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижение тревожности и неуверенности.	– Уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

Управление трудовой адаптацией персонала требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

- структурное закрепление функции управления адаптацией;
- технология процесса управления адаптацией;
- информационное обеспечение этого процесса.

В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления трудовой адаптацией персонала могут быть предложены следующие:

1. Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Следует заметить, что специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения.

3. Развитие наставничества не всегда используется в организациях. Зарубежные фирмы активно применяют наставничество, рассматривая его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий свое начало в Японии, в последние годы успешно развивается в европейских фирмах.

4. Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п. [15, с. 48].

Следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести:

– создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;

- организация венчуров;
- определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;
- оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурсности и соревновательности подразделений, проектов и т.п.;
- гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);
- проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;
- рациональное использование возникающих референтных групп;
- использование творческих методов выработки решений;
- обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

Информационное обеспечение процесса трудовой адаптации профориентации персонала заключается в сборе и оценке 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. Кроме того, показатели трудовой адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например, профессиональному аспекту (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень

нервной перегрузки) [28, с. 201].

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.

Изучив литературу по поставленной проблеме, считаем возможным предоставить разработанную классификацию С.Р. Красновой трудовой адаптации по следующим критериям [17, с. 49]:

1. По отношениям субъект–объект:

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

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

2. По воздействию на работника:

–прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

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

3. По уровню:

–первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

–вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя). Роль такого вида адаптации возрастает в условиях

формирования и функционирования рынка труда. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников.

О.А. Платонова выделяет еще два вида адаптации [30 с. 42]:

- адаптация работника в новой должности;
- адаптация работника к понижению в должности.
- адаптация после увольнения.

4. По отношению сотрудника к организации:

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

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

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

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

Первый вариант возникает вследствие ошибки кадровой службы на стадии отбора и должен быть, как можно быстрее исправлен. Задача специалистов, занимающихся организацией адаптации заключается в интеграции новичка по первому и третьему типу, вычислении сотрудников, скрывающих неприятие основных норм организации при демонстрации внешней лояльности.

5. По направлениям:

- производственная;

– непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой классификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной А.Я. Кибановым на рис. 1 [14, с.118].



Рисунок 1 – Виды трудовой адаптации и факторы влияющие на нее

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень

монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной группой.

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

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат [33, с. 102].

В процессе санитарно-гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он

привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившейся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации. Таким образом, можно сделать вывод, что адаптация персонала это важный элемент процесса управления предприятием, который позволяет эффективно управлять человеческими ресурсами и достигать поставленных целей. Поэтому далее необходимо рассмотреть особенности организации процесса адаптации персонала на предприятии.

1.2 Этапы и методы организации адаптации персонала организации

На некоторых предприятиях система трудовой адаптации и профориентации персонала выстраивается в соответствии с последним признаком классификации. Но для подробной и эффективной ее организации следует рассмотреть вопрос об этапах процесса адаптации с точки зрения различных авторов, компонентах ее организации.

Условно процесс трудовой адаптации и профориентации персонала можно разделить на четыре этапа [17, с. 63].

1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Однако следует помнить, что даже если сотрудник имеет опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, ввиду различий в организационной структуре новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию.

2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Как правило, программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы. В программе ориентации выделяют 2 части: общую и специальную.

3. Действенная адаптация. Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу, он 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 оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. Функционирование. Это завершающий этап адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы, при регулируемом – может наступить уже через несколько месяцев.

Е.В. Маслов выделяет следующие этапы трудовой адаптации новых сотрудников [22]:

1. Подготовительный. Начало его – принятие решения о приеме на работу конкретного сотрудника. В это время планируется процесс адаптации, разрабатывается его программа, определяются лица, ответственные за мероприятия по каждому направлению, наставник, готовится пакет документов, рабочее место).

2. Выход на работу нового сотрудника. Беседа менеджера по персоналу с новичком о: истории организации, руководящем составе, правилах внутреннего трудового распорядка, структуре организации, порядке оплаты и премировании, корпоративных нормах, правилах,

сотруднику выдаются подготовленные документы. Наставник или руководитель отдела знакомит сотрудника с: коллегами и их функциональными обязанностями, историей структурного подразделения, схемой взаимодействия с другими отделами, порядком оформления документов, включая отчетность. Также на данном этапе происходит обсуждение и согласования с сотрудником плана адаптации.

3. Вводное обучение.

4. Реализация плана адаптации.

Руководитель подразделения или наставник:

– определяет долгосрочные, первоочередные цели;

– описывает требования к работе и ожидаемые результаты;

– контролирует выполнение задач в соответствии с листом адаптации;

Куратор совместно с ним осуществляет программу социально–психологическая адаптации по направлениям:

– определение психологической совместимости с коллективом, профилактика конфликтов;

– мотивация новичка;

– ознакомление с корпоративной культурой, этикой деловых отношений;

– помощь в развитии необходимых компетенций.

На данном этапе происходят регулярные встречи менеджера по персоналу и работника.

5. Оценка результатов прохождения адаптации:

– встреча работника со всеми лицами, ответственными за адаптацию;

– оценка листа адаптации и выполнения поставленных задач, овладения компетенциями.

А.С. Карастелин выделяет этапы трудовой адаптации персонала, которые по содержанию могут быть охарактеризованы как методы или способы адаптации [12, с. 48]:

– испытательный срок продолжительного от 3-х до 6-ти месяцев, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями и «доводка» работника до необходимых требований модели рабочего места;

– адаптация персонала на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет, в течение которых он набирает необходимый производственный опыт и «включается» полноправным членом коллектива предприятия или организации;

– программа введения в должность руководящего работника продолжительностью до одного года, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы подчиненных сотрудников и стратегию развития предприятия до получения необходимого мастерства управления;

– наставничество и консультирование как форма руководства процессом адаптации молодых рабочих и специалистов со стороны опытных руководителей с ярко выраженными педагогическими навыками;

– развитие человеческих ресурсов как формы всестороннего развития личности сотрудника организации на протяжении всего периода работы до ухода на пенсию.

Сравнение представленных точек зрения показано в таблице 2.

Существуют другие подходы к вопросу организации процесса адаптации. Один из распространенных – дифференцировать адаптируемых работников и вакантные должности. Так, В.Н. Галимунин считает уместным создание отдельных программ для должностей разного уровня с учетом следующих факторов: содержание работы; статус и уровень ответственности; разное рабочее окружение; личностные особенности сотрудников [6, с. 25]. Технология трудовой адаптации имеет две стороны: «адаптация для себя, для сотрудника» и «адаптация для организации». Эти две стороны технологии связаны между собой, но имеют различные цели. Адаптация для себя предполагает создание в минимально короткие сроки

имиджа профессионала; адаптация для организации – получение максимально управляемого сотрудника.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика подходов к процессу трудовой адаптации и профориентации персонала

Автор	Т.Ю. Базаров	А.В. Миронова	А.П. Егоршин
Этапы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка уровня подготовленности работника. 2. Ориентация – общая программа; – специальная программа. 3. Действенная адаптация. 4. Функционирование. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовительный. 2. Выход на работу нового сотрудника. 3. Вводное обучение. 4. Реализация плана адаптации. 5. Оценка успешности прохождения адаптации. 	<ul style="list-style-type: none"> – испытательный срок; – адаптация персонала; – программа введения в должность; – наставничество; – развитие человеческих ресурсов.
Общее	<p>Рассматривают адаптацию как постепенный последовательный процесс</p> <p>Рассматривает адаптацию с точки зрения работы службы управления персоналом</p>		
Отличное	<ul style="list-style-type: none"> – рассматривает адаптацию как процесс, конечная цель которого – успешное приспособление работника, – направлен на человека. 	<ul style="list-style-type: none"> – направлен на формальную сторону адаптации работника; – включает определение результата адаптации, получение обратной связи; – носит практическую направленность. 	<ul style="list-style-type: none"> – этапы представлены непоследовательно; – представляет и методы адаптации персонала, и принципы кадровой политики.

При этом он рассматривает три группы персонала [6, с. 27]:

- люди 35-45 лет, люди активного и трудоспособного возраста, сменившие профессию и пришедшие в новую организацию из других профессиональных групп;

- люди 20-25 лет, молодые специалисты, окончившие профильные финансово – кредитные высшие и средние учебные заведения;

- люди, не имеющие четко оформленной предметной специализации, обладающие обширными деловыми или личностными связями.

Таким образом, представленные подходы показывают разносторонность направлений развития программы трудовой адаптации в разных организациях, что позволяет выбрать наиболее подходящее в

соответствии со спецификой конкретной организации.

Трудовая адаптация персонала осуществляется посредством ряда методов, описанных ниже [35, с. 314].

1. Испытательный срок – это основной период трудовой адаптации нового сотрудника организации.

2. Введение в должность: В случае если организация уже столь велика, чтобы полагаться только на личные контакты нельзя, один из способов обеспечить наилучшее начало работы новому работнику состоит в разработке и реализации программы введения в должность. Введение в должность может быть индивидуальным и групповым.

Групповое введение в должность сводится к информированию курса ориентации. Программа общей и специальной ориентации была представлена в описании классификации с точки зрения Т.Ю. Базарова [7].

Индивидуальное введение в должность начинается сразу же после принятия предложения о работе в форме предварительного рассказа об организации, предоставления книг, брошюр, буклетов и т.п. Можно составить специальную Памятку работника, содержащую сведения об организации, структуре, производстве, условиях трудоустройства, социальной политике, льготах, медицинском обслуживании и пр.

Руководитель осуществляет также инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации. Каждому новичку необходимо прикрепить наставника, обладающего достаточно высоким статусом в коллективе, коммуникабельного, готового прийти на помощь. Непосредственному руководителю целесообразно составить такие документы, как план-график введения в должность с запасом времени 10–15% времени, карточку контроля адаптации и постоянно держать в поле зрения этот процесс.

4. Наставничество – это процесс, в котором один человек ответствен

за должностное продвижение и развитие другого человека вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

Наставничество касается следующих вопросов: введение в должность и перспективы карьерного роста; вхождение в коллектив; вхождение в целом в организацию. Основные задачи наставника: помощь работнику в освоении и выполнении возложенных на него профессиональных обязанностей; создание условий для развития творческого потенциала; оказание помощи при адаптации в освоении корпоративной культуры, закрепленной на предприятии.

М. Латуха выделяет 2 типа организаций в зависимости от института наставничества [21, с. 94]:

1. Наставничество как система начинает работать только при появлении новых сотрудников и только на время испытательного срока.

2. Наставничество существует на постоянной основе.

В первом случае система адаптации тесно связана с обучением. В каждом отделе назначается наставник, ответственный за адаптацию нового сотрудника. В обязанности наставника входят кураторство и контроль самого процесса адаптации в течение испытательного срока.

В организациях второго типа с момента появления новых сотрудников за каждым закрепляется наставник. У одного наставника может быть и несколько подопечных. Они взаимодействуют и после испытательного срока, в течение всего времени работы в организации. Несколько раз в год наставник может организовывать специальные встречи с подопечными, обсуждать достигнутые результаты, возникающие проблемы. Наставничество носит циклический характер: каждый сотрудник, проработавший в организации определенное время и добившийся конкретных результатов, обязательно становится наставником.

5. Консультирование. Индивидуальное консультирование означает слушание отдельного работника и предоставление ему возможности найти

способы решения проблемы или уменьшить беспокойство в значимых для него областях.

6. Тренинг – это набор средств, с помощью которых знания, процедуры и мысли преобразуются в практические действия [26, с. 217]. Применительно к адаптации вопрос тренингов непосредственно касается так называемого Welcome! – тренинга.

7. «Справочник новичка» или «Памятка сотруднику». Одним из инструментов адаптации также может быть руководство для нового сотрудника, которое включает следующую или любую другую информацию в зависимости от специфики организации информацию: приветствие руководителя; подробную информацию о организации; данные обо всех структурных подразделениях; основные аспекты корпоративной кадровой политики; список служебных телефонов [27, с. 30].

Таким образом, система трудовой адаптации и профориентации персонала включает в себя специалистов и мероприятия, которые они осуществляют, используя различные методы трудовой адаптации и профориентации персонала.

1.3 Методика оценки эффективности процесса адаптации персонала в организации

Адаптацию и профориентацию персонала можно рассмотреть как процесс и как результат. Анализ в первом аспекте предполагает, что организация как система имеет некоторые намерения, инструменты и предпринимает ряд действий для создания определенных условий вхождения человека в должность, в социальный климат, организационную культуру [14, с. 208]. С точки зрения результата можно говорить, что после разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения в организации и грамотного управления возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные. К

объективным результатам, как правило, относят:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как по инициативе администрации организации, так и по желанию самого сотрудника;
- сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;
- уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям.

Субъективные результаты можно представить как улучшение организационного климата в организации; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время; удовлетворенность работой и организацией в целом [24, с. 122].

Основной задачей служб по управлению персоналом становится разработка системы оценки процесса адаптации персонала в организации. Рассмотрим имеющиеся подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских организаций.

1. Первый подход. Оценка через удовлетворенность. В качестве критериев адаптированности человека используются два показателя: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организации сотрудником». С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования. По результатам ответов на вопросы вычисляются «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности профессией». Интегральный показатель адаптированности является неким средним значением всех индексов [15]. Используя шкалу удовлетворенности теми или иными факторами,

количественно можно измерить глубину адаптированности.

Основным недостатком этого подхода является то, что показатель эффективности, рассчитываемый по данной формуле, не позволяет определить влияние того или иного аспекта адаптации на успешность всего про-цесса (речь идет о психологическом, профессиональном, социальном, психофизиологическом аспектах), а также не позволяет определить значимость или весомость того или иного фактора для сотрудника, который может оказывать влияние и доминировать при принятии положительного решения со стороны работника.

2. Второй подход. Оценка через разработку показателей эффективности. Отталкиваясь от идеи, что любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен, специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные. К первым 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: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс).

3. Третий подход. Интегральная система оценки эффективности адаптационных программ. При интегральной системе оценки эффективности программ адаптации не только делается основной акцент на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Другими словами, интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей [26, с. 47-48].

Анализ практики современных российских организаций по принципу их внимания к процессу адаптации и профориентации персонала и использования методов оценки ее эффективности позволяет выявить несколько типов.

Тип 1 – отсутствие четкой системы адаптации. В организации этого типа руководство считает, что формализованная система адаптации не нужна в силу следующих причин:

- маленький штат сотрудников, при появлении нового человека в организации все остальные сотрудники выполняют роль наставников;
- отсутствие текучести персонала (проблема, связанная с необходимостью адаптации, возникает очень редко);
- по идеологическим причинам (руководство считает, что адаптация не ведет к эффективности, руководитель не видит взаимосвязи между эффективностью работы сотрудника и системой адаптации, часто считая, что адаптация требует больших временных и финансовых затрат). При этом оценка эффективности адаптационных процессов не проводится.

Тип 2 – присутствуют элементы системы адаптации (ведется работа с персоналом по тем или иным аспектам), однако система оценки эффективности отсутствует или присутствует частично. В большинстве таких организаций нет понимания четкой схемы (взаимосвязанности и взаимозависимости элементов процесса адаптации), отсутствует распределение обязанностей между линейными руководителями и отделом персонала. Как правило, организации второго типа используют первый подход при оценке процессов адаптации, т.е. ориентируются на исследования удовлетворенности персонала, при этом не уделяя внимания разработке объективных критериев.

Тип 3 – система адаптации разработана, внедряется, но не выбраны показатели ее эффективности (т.е. отсутствуют или частично отсутствуют элементы управления процессом адаптации).

Тип 4 – руководство думает, что все разработано, внедрено и успешно функционирует, но в действительности это не так. (Как правило,

это индикатор проблем с персоналом, невозможность со стороны руководства адекватно оценить ситуацию или же нежелание видеть «минусы».) В этом случае также возникает информационная проблема. Самое главное в такой ситуации – изменить политику и видение руководства организации, что является сложной задачей. Как и в первом типе организаций, с данной задачей может справиться скорее внешний консультант, нежели специалисты отдела персонала.

Тип 5 – филиалы западных организаций, работающие на российском рынке, и некоторые российские организации, где разработаны, внедрены и успешно функционируют программы адаптации. Программы адаптации в такого рода организациях обычно включены или тесно связаны с программами и положениями об обучении. В большинстве случаев реализация этих программ происходит через институт наставничества. Однако их, как правило, трудно адаптировать к потребностям малого и среднего бизнеса.

Выводы по первой главе

Таким образом, адаптация – приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования. Адаптация новых сотрудников – это стандарт мероприятий, которые организация предлагает пройти новому сотруднику для освоения навыков, необходимых в решении рабочих задач, знакомства с корпоративной культурой и максимально быстрого вхождения в коллектив.

Если в результате процесса адаптации и профориентации персонала, организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить о том, что механизм адаптации в данной организации

правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом организации уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации. В работе были показаны различные точки зрения на этапы и методы адаптации. Основными подходами к последовательности организации процесса адаптации и профориентации персонала являются подход Т.Ю. Базарова и А.В. Мироновой. Методы адаптации были рассмотрены с позиции А.П. Егоршина. Это: испытательный срок, введение в должность, наставничество, адаптация персонала, консультирование, тренинг, «Справочник новичка».

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ СТУДИИ СЕМЕЙНОГО ПРАЗДНИКА «РЫЖИЙ КОТ»

2.1 Анализ системы адаптации персонала

ООО «Рыжий Кот» зарегистрирована 8 августа 2012 г. регистратором межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 39 по республике Башкортостан.

Юридический адрес ООО «Рыжий Кот» – 450006, Республика Башкортостан, г. Уфа, Революционная ул., д. 57, кв. 132.

Цель – создание неповторимого праздника, который надолго запомнится и подарит массу эмоций и позитива. Возможности нашей компании позволяют организовать мероприятие любой сложности.

ООО «Рыжий Кот» занимается представлением услуг по организации и проведению праздничных мероприятий, корпоративных вечеринок, свадебных торжеств. «Рыжий кот» предлагает полный спектр услуг по организации и проведению праздников.

Основным видом деятельности является «Деятельность зрелищно–развлекательная прочая», зарегистрировано 35 дополнительных видов деятельности.

Основным направлением деятельности студии семейного праздника «Рыжий кот» в настоящее время являются:

- Организация и проведение праздников
- Оформление банкетных залов
- Реализация подарков и сувениров
- Доставка воздушных шаров

Организация ООО «Рыжий кот» имеет лицензию на право торговли подарками, сувенирами, а также вывеску с указанием о режиме работы, наименования, принадлежности, организационно–правовой формы и

товарного профиля. Виды услуг и их стоимость представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Услуги «Рыжий кот»

Наименование услуги	Единица измерения	Стоимость, руб.
Ведущие		
1. Начинаящий ведущий с опытом работы от 1 года	4–6 часов работы	От 2000 рублей
2. Опытный ведущий	4–6 часов работы	От 3500 рублей
Сценарные разработки		
1. Готовый сценарий	За сценарий	От 1 000 рублей
2. Разработка индивидуального сценария с учетом пожеланий клиента	За сценарий	От 2000 рублей
3. Разработка оригинальной концепции и сценария крупного мероприятия	За сценарий	От 3 000 рублей
Живая музыка, группы		
1. Джазовый ансамбль	3 – 5 часов	От 5000 рублей
2. Ансамбли народной музыки	3–5 часов	От 4 000 рублей
3. Классическая музыка	3–5 часов	От 6 000 рублей ;
4. ВИА, эстрадные группы	3–5 часов	От 7 000 рублей
Транспорт		
1. Лимузин 1лпсo1п	За час	2 000 рублей
2. Ретро–автомобиль	За час	От 2 000 рублей
3. Иномарка представительского класса	За час	От 1 000 рублей
Фейерверк, пиротехника		
1. Небольшой фейерверк	За фейерверк	От 6 000 рублей
2. Парковые эффекты (фонтаны, веера, вертушки)	За фейерверк	7 000 –20000 рублей
Оформление		
1. Воздушные шары	5 штук	50 рублей
2. Оформление небольшого помещения, кафе		От 3 000 рублей
3. Оформление вместительного ресторана		От 7 000 рублей
4. Панно из воздушных шаров	кв. м.	От 800 рублей
5. Комплексное оформление ресторана (воздушные шары, ткань, гирлянды, флористика)		От 25 000 рублей

В настоящее время в городе занимаются организацией и проведением праздников 4 организации. Среди них: «Веселая затея», «Шоу маркет», «Римский карнавал», «Империя праздника». Преимуществом данных организаций является то, что они довольно долгое время работают в данной сфере. Например, «Шоу маркет» на данном рынке уже 8 лет.

Организационная структура представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура «Рыжий кот»

Организационная структура управления «Рыжий кот» – линейная. Руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников салона–магазина.

Преимущества линейной структуры: четкая система взаимных связей функций и подразделений; четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в свои– ясно выраженная ответственность; быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих. Недостатки: затрудненность коммуникаций, лояльность к своему функциональному подразделению, а не к организации в целом, чрезмерная загрузка общего руководителя оперативными вопросами.

На предприятии для производственного персонала используется простая повременная оплата труда с учетом часовых тарифных ставок. Для оплаты труда директора и бухгалтера используется штатно-окладная система оплаты труда, так как их рабочий день ненормируемый.

Среднесписочная численность «Рыжий кот» на 01.01.2022 г. составила 19 чел. (см. табл. 4) Динамика численности «Рыжий кот» за 2019–2021 гг. представлена на рисунке 3.

Таблица 4 – Динамика численности «Рыжий кот» за 2019–2021 гг.

Показатель	Значение порказателя			Абсолютное изменение, +/-		Цепной темп роста, %	
	2019	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Среднесписочная численность, чел., в т.ч.	9	15	19	6	4	110,2	106,2
Рабочие	6	11	16	3	5	106,1	109,6
Руководители	1	1	1	1	-1	125,0	80,0
Специалисты	2	3	2	1	0	150,0	100,0

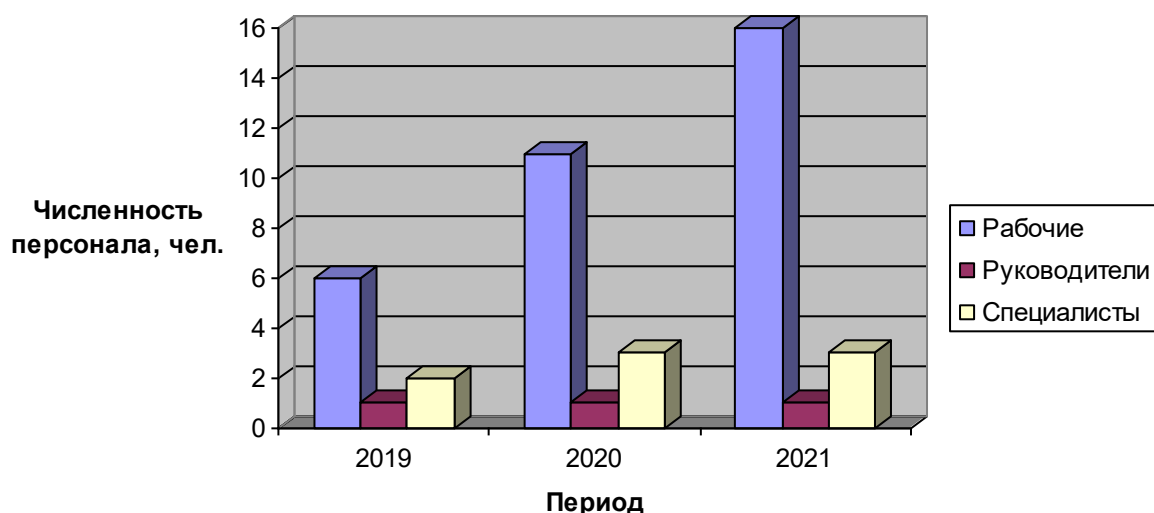


Рисунок 3 – Динамика численности персонала «Рыжий кот»

Представленные данные позволяют сделать вывод, что в течении тех лет численность персонала увеличилась на 10 чел, что обусловлено расширением масштабов деятельности и увеличением объемов заказов.

Численность руководителей, специалистов и служащих изменилась не значительно, в каждой категории добавилось по одному человеку. Общее увеличение данной категории работников за 2019–2020 гг. составило 3 чел.

Таблица 5 – Кадровый состав «Рыжий кот» 2019–2021 г.

Показатели	Категории	Года		
		2019	2020	2021
по качественному составу	мужчины	49%	49%	52%
	женщины	51%	51%	48%
по возрастным группам	до 30 лет	42%	39%	41%
	от 31 до 40 лет	19%	21%	22%
	от 41 до 50 лет	20%	21%	22%
	от 51 до 55 лет	15%	14%	13%
	старше 55 лет	4%	4%	2%
по уровню образования	высшее	80%	84%	87%
	среднее профессиональное	15%	14%	12%
	среднее общее	5%	2%	1%
по профессиональной категории	руководители	1%	1%	1%
	специалисты	85%	87%	88%
	рабочие	14%	12%	11%

Согласно данным таблицы 5, значительней всего изменилась категория рабочих, в 2019 г. численность рабочих увеличилась на 3 чел. или на 6,01%, а в 2021 г. на 5 чел. или 9,6%. Анализируя таблицу 5, отметим, что в «Рыжий кот» работает примерно одинаковое количество мужчин и женщин. По возрастному составу преобладают лица до 30 лет, что говорит о том, что в организации реализуется программа поддержки персонала. По данным 2021 г. 87 % специалистов имеют высшее образование. По сравнению с предыдущим годом показатель вырос на 3 %, это говорит о том, что работники организации заинтересованы в саморазвитии и повышении профессионального уровня. Можно также отметить, что удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 30 %.

В ходе нашего исследования мы выявили особенности трудовой адаптации работников «Рыжий кот». Целью адаптации персонала в «Рыжий кот» являются: более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником; сокращение текучести кадров среди новых работников;

развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Процесс адаптации персонала в «Рыжий кот» включает три этапа:

- организация введения в организацию (социально–психологическая адаптация);
- планирование и прохождение адаптации (профессиональная адаптация);
- оценка прохождения адаптации (подведение итогов адаптации и проведение экзамена).

Механизм управления процессом трудовой адаптации в «Рыжий кот» включает ряд организационных элементов:

1. Структурное закрепление функций управления трудовой адаптацией (организационная адаптация):

В «Рыжий кот» вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: менеджер, главный бухгалтер, директор. Процесс адаптации непосредственно начинается при приеме и оформлении на работу.

Директор или главный бухгалтер в студии ООО «Рыжий Кот» знакомит нового сотрудника со следующими документами:

- должностной инструкцией;
- трудовым договором;
- инструкцией по технике безопасности;
- правилами внутреннего трудового распорядка «Рыжий кот»;
- положением о персонале в ООО «Рыжий Кот» ;
- системой оплаты труда в «Рыжий кот»;
- кодексом деловой этики «Рыжий кот».

Во время экскурсии нового работника представляют руководству организации и знакомят с членами коллектива. Проводят ознакомление нового работника с теми нормами и правилами, которые присутствуют в коллективе, рабочим местом. Новый сотрудник должен принять для себя основные ценности и установки нового коллектива без ущерба для своих

внутренних ценностей и только в этом случае можно говорить о том, что адаптация прошла успешно.

2. Технология процесса управления адаптацией персонала. Она включает в себя оценку уровня подготовленности новичка. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. В «Рыжий кот» при найме работника анализируют только физические данные, изучается резюме. Программа адаптации на основании оценки уровня подготовленности в «Рыжий кот» не составляется. Для адаптации персонала в студии «Рыжий кот» используется следующий алгоритм и мероприятия (таблица 6).

Таблица 6 – Мероприятия трудовой адаптации персонала «Рыжий кот»

Цель мероприятия	Мероприятие	Время выполнения	Информационное наполнение	Ответственный
Познакомить с коллективом	Представить сотрудника	1-й день	По сети разослать сообщение Представить на планерке Выдать новому работнику список сотрудников и поручить собрать их подписи	Менеджер Руководитель предприятия
Знакомство с корпоративной культурой	Рассказать о традициях, обычаях, режиме работы и т.п.	1-й день	Личная беседа с менеджером по персоналу Изучение соответствующих документов	Менеджер Куратор
Напомнить о должностных обязанностях	Введение в должность	1-й день	Личная беседа Чтение должностной инструкции Выполнение первых конкретных поручений	Непосредственный руководитель
Оценка психологического состояния	Опрос	Каждые 2 недели	Личная беседа Беседа с коллегами	Менеджер
Оценка профессиональной пригодности	Контроль исполненных заданий	Регулярно в течение испытательного срока	Личные беседы	Непосредственный руководитель

3. Информационное обеспечение процесса адаптации персонала – сбор и оценка показателей уровня и длительности адаптации. В некоторых случаях в ООО «Рыжий Кот» анализируются данные о текучести

персонала.

Помимо организационной адаптации персонала, в «Рыжий кот» происходят социальная, профессиональная и психофизическая адаптация. То, насколько эффективно организован процесс социальной трудовой адаптации персонала в «Рыжий кот» характеризуют количественные и качественные показатели (см. Таблица 7).

Таблица 7 – Анализ движения рабочей силы «Рыжий кот»

Показатель	Значение			Абсолютное изменение, +/-		Цепной тем роста, %	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Принято, чел.	22	17	18	-5	1	58,33	114,29
Уволено, чел.	17	11	14	-6	3	14,29	400,00
в т. ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	5	1	3	-4	2	20,00	300,00
Коэффициенты:				-	-	-	-
– общего оборота	35,7	24,3	26,8	-11,4	2,5	68,07	110,29
– оборота рабочей силы по приему	20,1	14,7	15,1	-5,4	0,4	73,13	102,72
– оборота рабочей силы по увольнению	15,6	9,57	11,7	-6,03	2,13	61,35	122,26
– текучести	4,59	0,87	2,52	-3,72	1,65	18,95	289,66
– постоянного кадрового состава	84,4	90,4	88,2	6	-2,2	107,11	97,57

Анализ показывает, что кадры «Рыжий кот» достаточно нестабильны. Так на протяжении периода 2019–2021 гг. коэффициент общего оборота рабочей силы колеблется от 32% (в 2019 г.) до 17% (в 2021 г.). Коэффициент текучести персонала в «Рыжий кот» изменяется на протяжении анализируемого периода в пределах от 8% до 4%. Коэффициент оборота персонала по приему опережал коэффициент оборота по увольнению в 2019–2020 гг, что свидетельствует о наращивании численности в указанный период. В 2021 г. показатели

сравнивались, что также указывает на стабилизацию численности «Рыжий кот».

Причины выбытия персонала в «Рыжий кот» были получены от опроса работников в количестве 12 чел. и представлены в табл. 8.

Как видно из табл. 8, основными причинами увольнения сотрудников в «Рыжий кот» являются увольнения в связи с конфликтными ситуациями, неудовлетворенность условиями труда, отсутствие перспективы роста.

Таблица 8 – Причины выбытия персонала в «Рыжий кот»

Показатели	2019	2020	2021
1. Число выбывших работников, чел. из них:	17	11	14
– в связи с уходом на пенсию	3	1	1
– семейные обстоятельства	1	0	2
– по уходу за ребенком в возрасте до 14 лет	1	1	0
– в связи с переменой места жительства	1	1	1
– конфликты	2	2	3
– неудовлетворенность условиями труда	3	3	2
– отсутствие перспективы роста	4	2	3
– увольнение в другие организации	1	0	
– другие причины	1	1	2

Эти факты говорят о низком уровне адаптированности персонала и подтверждают необходимость исследования системы управления трудовой адаптацией в «Рыжий кот». Руководство «Рыжий кот» заинтересовано в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев, так это влечет за собой дополнительные затраты. Но половина принятых увольняются в первый год работы. Наибольший удельный вес увольняющихся составляют рабочие около 30 лет с небольшим стажем работы. Причиной является неудовлетворенность величиной зарплаты, содержанием, режимом и условиями труда, нерегулярностью выплаты зарплаты и общей нестабильностью предприятия, отсутствие социальных льгот. Данные показатели информируют о проблемах в организации адаптации персонала в сфере управления персоналом, несмотря на то, что проблемы текучести на предприятии обсуждаются на производственных совещаниях.

Профессиональная адаптация в ООО «Рыжий Кот» включает в себя выполнение намеченного для новичка «Плана работы на испытательный срок». Как говорилось выше, к вновь пришедшему сотруднику назначается ответственный человек. Нередко вводятся игровые элементы (деловая игра), на примере которых сотрудник показывает свои умения (умение общаться с клиентом, скорость работы и т.д.).

Далее происходит собственно оценка. Если сотрудник не согласен с ней, он имеет возможность обосновать свою точку зрения. Оценивается каждый вопрос в процентах. Например, испытуемый получает 100 % теоретически и 20 % практически, по следующему вопросу – 80 % и 40 % и так далее.

Надо сказать, что сотрудники, находясь на испытательном сроке, понимают свою ответственность и не форсируют события. Адаптация не завершается с окончанием испытательного срока новых сотрудников, поэтому новый сотрудник полностью проявляет себя как профессионал, вливается в коллектив не ранее чем через 1 месяц.

Психофизическая адаптация в «Рыжий кот» включает в себя изучение и привыкание нового сотрудника к условиям работы, к рабочему месту и к психологическим и физическим нагрузкам. Эта адаптация и определяет, в конечном счете, общий настрой нового сотрудника и его внутреннюю удовлетворенность.

После собеседования о приеме на работу новый кандидат проходит курс подготовки. Работа специалистов отдела по работе с клиентами в «Рыжий кот» связана непосредственно с предоставлением информации и услуг клиентам быстро, качественно и объективно. Кандидаты проходят теоретическое обучение, которое включает в себя основы мобильной грамотности, разъяснение условий работы услуг, некоторые юридические аспекты деятельности и т.д. Затем, после тестирования на предмет овладения материалом, наступает этап практического закрепления информации. Данный этап проходит непосредственно в отделе.

Для выявления наиболее эффективных форм воздействия на адаптантов в «Рыжий кот» было проведено небольшое исследование персонала. В исследовании участвовали руководители всех подразделений и служб – всего 12 человек (таблица 9).

Таблица 9 – Оценка молодыми специалистами информации, необходимой адаптанту (в % от числа упомянутых)

Содержание информации	Обязательно		Не обязательно		Затруднились оценить	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Необходимость разработки формализованной программы адаптации	12	100%	–	–		
Система оплаты труда	6	50	5	42	1	8
Правила внутреннего распорядка	9	75	2	17	1	8
Структура и система управления	7	58	5	42	0	0
Традиции	8	67	2	17	2	17
Функциональные обязанности	10	83	1	8	1	8
Система социального обеспечения	7	58	3	25	2	17
Неформальные правила поведения	7	58	2	17	3	25
Характеристика коллектива	10	83	1	8	1	8
Охрана труда	8	67	2	17	2	17
Техника безопасности	9	75	2	17	1	8
История организации	6	50	4	33	2	17

Согласно полученным данным все респонденты (100%) признают необходимость разработки формализованной программы адаптации.

Оценка респондентами систем оплаты труда по данным табл. 9, представлена на рисунке . 4.

Важность системы оплаты труда в «Рыжий кот» 50% считают обязательным компонентом в системе адаптации персонала. 42% опрошенных, ответили, что не обязательно, а 8% затруднились ответить.

Изучение эффективности ознакомления новых сотрудников с различными аспектами нового места работы (должности) выявило, что новичка, прежде всего, интересует социально–экономическая сфера и в меньшей степени нормы и правила, регламентирующие основную деятельность «Рыжий кот».

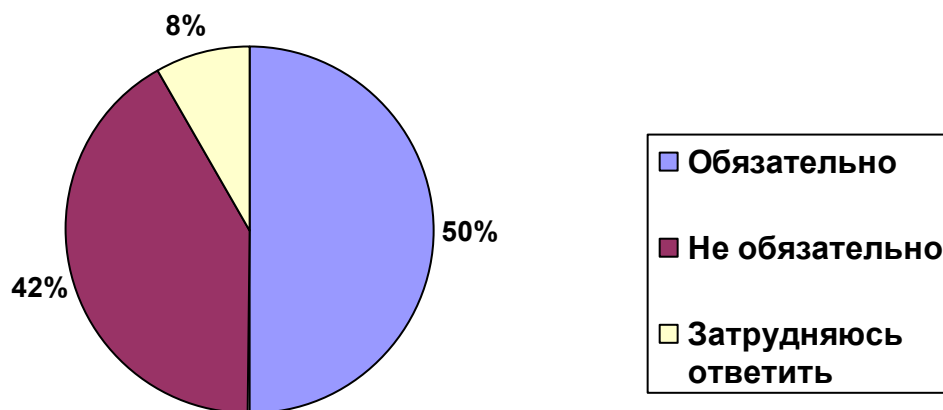


Рисунок 4 – Оценка респондентами «Систем оплаты труда»

Результаты оценки респондентами Правил внутреннего распорядка представлены на рисунке . 5.

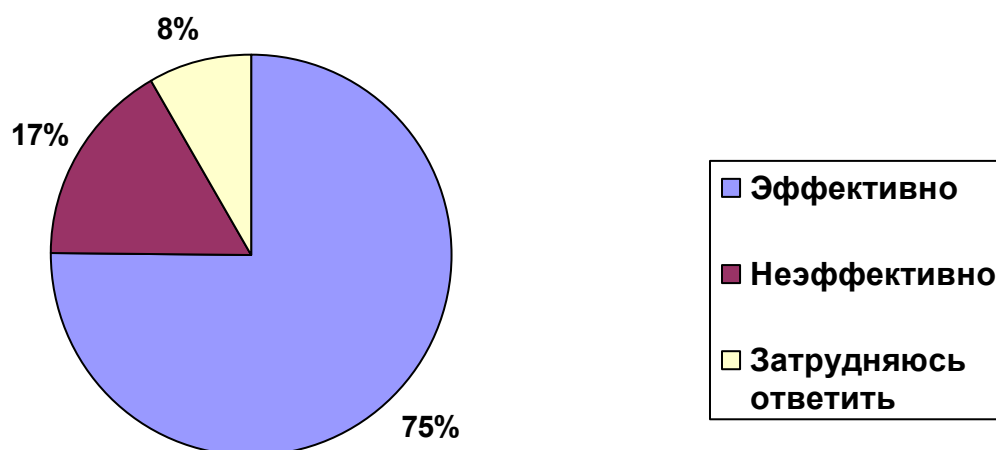


Рисунок 5 – Оценка респондентами «Правил внутреннего

распорядка»

По данным рис. 5 и табл. 9 можно сделать вывод, что 75% считают, что Правила внутреннего распорядка влияют на систему адаптации персонала в «Рыжий кот». При этом, 17% опрошиваемых считают, что Правила не оказывают влияние на эффективность системы адаптации, 8% – затруднились ответить.

Оценка респондентами структуры и системы управления представлена на рисунке 6.

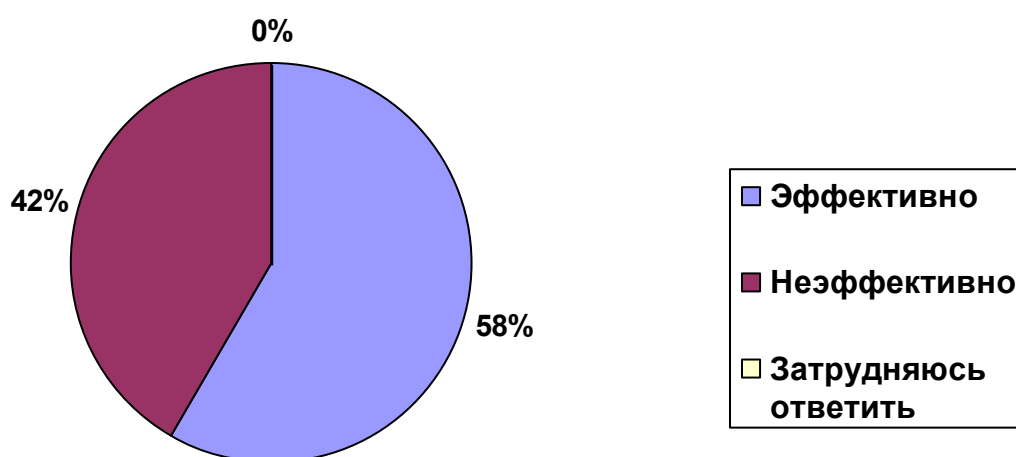


Рисунок 6 – Оценка респондентами «Структуры и системы управления»

Дальнейшие результаты опроса сотрудников «Рыжий кот» о эффективности системы трудовой адаптации в организации показали, что: традиции 67% опрошиваемых расценивают как положительный фактор в системе адаптации и считают их наличие обязательным. При этом, 17% ответили, что не в процессе адаптации не обязательно соблюдать традиции организации, а 17% затруднились с ответом. Обязательность выполнения функциональных обязанностей оценили 83%, 8% ответили отрицательно, а 8% затруднились с ответом. Система социального обеспечения в процессе адаптации важна для 58% опрошиваемых. 25% оценивают ее как не

обязательный элемент, а 17% воздержались с ответом.

Необходимость неформальных правил поведения в «Рыжий кот» оценили 58% опрошиваемых, 17% ответили, что неформальные правила в процессе адаптации не обязательный элемент, а 25% воздержались с ответом.

Очень важным моментов в период адаптации 83% опрошиваемых назвали коллектив и его характеристики. При этом, лишь 8% ответили, что этот критерий не является обязательным. Значимым элементом в системе трудовой адаптации опрошиваемые выделяют технику безопасности (75% ответили положительно) и охрану труда (67% ответили положительно).

Из таблицы видно, что для новичков по значимости на первые места выходит информация, необходимая для нормального самоощущения и чувства сопричастности – система оплаты труда и традиции организации (соответственно 75 и 74%). Затем необходима информация о непосредственной деятельности – функциональных обязанностях – 70%.

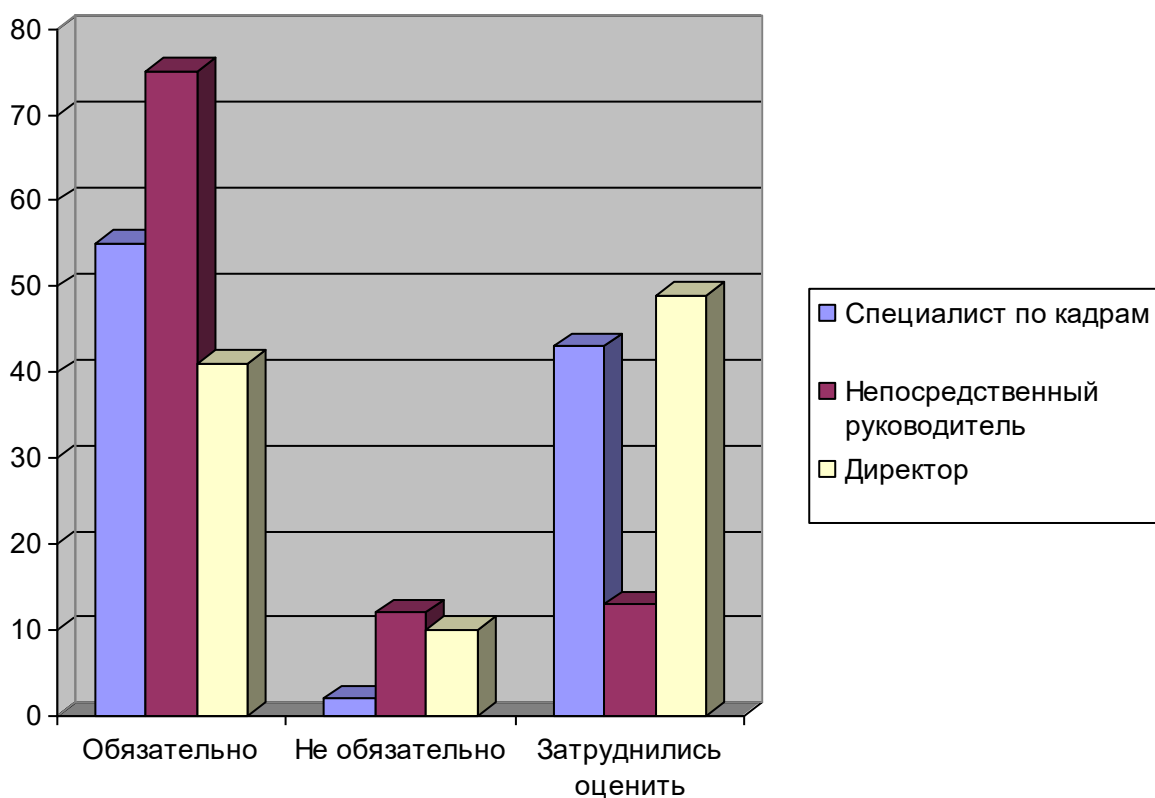


Рисунок 7 – Оценка респондентами эффективности участия

должностных лиц в адаптации персонала

Как видно из рис. 7 эффективность участия того или иного должностного лица в адаптации новых сотрудников снижается в зависимости от иерархического уровня между адаптантом и ответственным за адаптацию.

Таким образом, проведенное исследование позволило выделить наиболее положительные факторы, ускоряющие адаптацию персонала в «Рыжий кот»: помощь опытных сотрудников; хорошие отношения с коллегами; здоровое отношение к карьерному росту; удовлетворенность выбранной профессией; желание обучаться. Однако, наряду с положительными факторами организации трудовой адаптации в «Рыжий кот» были выявлены недостатки, представленные ниже.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что несмотря на то, что в «Рыжий кот» существует система адаптации персонала, был выявлен ряд недостатков:

1. Существующая система адаптации в студии носит формальный характер, так как отсутствует детально разработанная технология адаптации и необходимая к ней документация, не закреплен руководитель процесса адаптации, не определен круг специалистов, вовлеченных в систему адаптации. Серьезные проблемы организационной адаптации возникают у тех сотрудников, которые устраиваются на работу впервые. У таких сотрудников еще нет опыта организационного поведения, поэтому часто возникают сложности в общении с коллегами. Как правило, новый сотрудник не решается обратиться для получения информации к коллегам, такие сотрудники не умеют работать со служебной документацией и т.д. Но сложности в общении могут возникнуть и по той причине, что ему не разъяснили стиль общения, сложившийся в организации, служебные взаимоотношения между сотрудниками.

Период обучения персонала в некоторых отделах «Рыжий кот» занимает довольно длительное время, около двух месяцев. Соответственно

в это время организация лишь вкладывает в новых сотрудников, при этом снижается производительность труда персонала.

Отсутствие Положения «Об адаптации персонала» и специалиста, отвечающего за организацию процесса адаптацию. Из-за отсутствия специалиста не имеют возможность обратиться как сами новички, так и их коллеги и непосредственные руководители, наставники с целью консультации по вопросам психофизиологической, социально-психологической, профессиональной, организационной адаптации вновь прибывшего сотрудника. Однако, создание специализированной службы или распределение таких специалистов по подразделениям организации избыточно для масштабов «Рыжий кот».

Большая часть опрошенных (82%) принимает решение несамостоятельно, прибегая к помощи опытных коллег. Это является негативным моментом, так как неумение принять решение самостоятельно свидетельствует о недостаточной подготовке специалиста, недостаточной информированности, неуверенности в себе.

2. В «Рыжий кот» отсутствует положение «О наставничестве». Исходя из этого, процедура наставничества не выстроена на должном уровне, и довольно сложно определить лучших наставников в определенной сфере. Однако оценка наставников носит довольно поверхностный характер и проходит несколько формально. Как было сказано ранее, за кандидатом закрепляется только один наставник и новый сотрудник может оценить работу только с ним, значит, в большинстве случаев, он и является для новичка самым лучшим и компетентным.

Также к отрицательной стороне наличия у кандидата только одного наставника можно отнести и то, что когда человек постоянно общается, а в данном случае обучается и слушает одного и того же человека каждый день, на протяжении нескольких недель, то он непроизвольно начинает копировать его манеру вести разговор, способы предоставления информации и оказания услуг. То есть кандидат может перенять не только положительные стороны, но у него могут отпечататься и некоторые

отрицательные аспекты деятельности, которым сам наставник в силу привычки может и не уделять должного внимания, данные погрешности скорее всего безусловно будут незначительными, но зачем же новому сотруднику начинать свою деятельность в организации с этого. Ведь, т.к. он будет неопытен, то даже мелкие погрешности могут вылиться в конфликтные ситуации, в которых нет заинтересованных лиц.

Директор «Рыжий кот» уделяет недостаточно внимание оценке эффективности обучения, процессов рекрутинга, результатов деятельности сотрудников. Между тем одной из центральных задач системы управления человеческими ресурсами в «Рыжий кот» является их удержание. Важность этой задачи не подвергается сомнению, тем не менее специалисты не предпринимают достаточно усилий по разработке методик оценки программ адаптации персонала.

3. Проведенный анализ движения персонала и опрос персонала выявил низкий уровень адаптированности персонала, что говорит проблемах в сфере управления персоналом на малом предприятии.

Потери от текучести кадров, связанной с адаптацией включают в себя:

- потери рабочего времени – временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;

- потери, вызванные проведением процедуры увольнения – выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (при сокращении штатов и при увольнении по собственному желанию суммы выплат будут разными);

- затраты рабочего времени бухгалтера, оформляющего увольнение;

- потери, вызванные проведением процедуры найма, отбора и приема работников на вакантное рабочее место;

- затраты на обучение вновь принятого сотрудника (затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте

(наставничество, самообучение, помощь коллег по работе); затраты на обучение с отрывом от производства);

– снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться. Подобные сведения можно получить не только в ходе разработки специального социологического исследования на основе опроса, интервьюирования, но также и при анализе данных качественно проведенной аттестации персонала ;

В целом, были выделены основные проблемы процесса трудовой адаптации в «Рыжий кот».

1. Существующая система адаптации персонала носит формальный характер, так как отсутствует детально разработанная технология адаптации и необходимая к ней документация, не закреплен руководитель процесса адаптации, не определен круг специалистов, вовлеченных в систему адаптации.

2. В ООО «Рыжий Кот» отсутствует положение «О наставничестве». Исходя из этого, процедура наставничества не выстроена на должном уровне, и довольно сложно определить лучших наставников в определенной сфере.

3. Недостаточная эффективность социально–психологической адаптации персонала. Специалисты по управлению персоналом, консультанты и директор «Рыжий кот» уделяют недостаточно внимание оценке эффективности программ адаптации и обучения, результатов деятельности сотрудников.

Особо следует остановиться на вопросе организационного механизма управления процессом адаптации как ключевого условия ее успешного осуществления. Неотработанность данного механизма для ООО «Рыжий Кот» является одной из главных причин декларативности управления адаптацией и

2.2 Совершенствование адаптации персонала студии семейного праздника «Рыжий кот»

В соответствии с обозначенными выше недостатками существующей системы трудовой адаптации персонала ООО «Рыжий Кот», нами были разработаны следующие предложения по ее совершенствованию.

Цель проекта – повысить эффективность системы адаптации персонала, в частности персонала в «Рыжий кот». Осуществление проекта совершенствования системы трудовой адаптации персонала в «Рыжий кот» поможет решить следующие задачи:

1. Сократить срок вхождения новых сотрудников в организацию.
2. Сократить период более низкой производительности труда новых сотрудников.
3. Сформировать у новых сотрудников устойчивое положительное отношение к организации и действующим в ней правилам и стандартам, сформировать навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях.
4. Обеспечить успешное вхождение новых работников в коллектив организации.
5. Улучшить информированность персонала о рыночном положении организации, ее миссии, целях, истории, соответственно «воспитать» данную черту как характеристику корпоративной культуры организации.
6. Обеспечить знание работниками адаптационных процедур, действующих в организации.
7. Повысить мотивацию работников.

По выявленным проблемам, существующим в студии ООО «Рыжий Кот», приняты допустимые решения, преимущественно построенные на предложениях административного персонала:

- внедрение процедур адаптации и включение в адаптацию рядовых сотрудников организации;
- формирование «Положения о Наставничестве» и «Справочника новичка» с соответствующими разделами,
- улучшения работы по подготовке к приходу нового сотрудника,
- использование мер, улучшающих взаимодействие в коллективе, обеспечивающих социально–психологическую адаптацию новых сотрудников.

Для формирования эффективной системы трудовой адаптации персонала в «Рыжий кот» необходимо создать определенные условия:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала;
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально–психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства сотрудника.

В процессе реализации рекомендаций необходимо провести реорганизационные мероприятия в структуре управления «Рыжий кот», внедрить эффективную технологию процесса адаптации, разработать кадровые документы.

Предлагается разделить этап практического обучения в «Рыжий кот» на четыре подэтапа:

- непосредственное знакомство с работой подразделений и встречи с руководством подразделений, связанных с работой сотрудника;
- активное слушание;
- работа под контролем наставника;
- оценка кандидата.

На первом этапе молодым специалистам ООО «Рыжий Кот» предлагается пройти знакомство с сотрудниками подразделений, изучить Положения о структурном подразделении и Должностную инструкцию, изучить нормативные документы (стандарты, положения), непосредственно связанные с деятельностью структурного подразделения, ознакомиться с принципами работы системы электронного документооборота, знание которых необходимо для выполнения сотрудником функциональных обязанностей.

На втором этапе кандидаты занимаются только слушанием и наблюдением за построением разговора специалиста. После наблюдения идет обсуждение и в дальнейшем каждому из кандидатов предлагается самому выполнить определенное действие. Далее опять разбирается действие. Такой этап занимает четыре дня. Четыре дня дается, во-первых, чтобы каждый кандидат смог наблюдать трудовой процесс каждого сотрудника группы обучения и перенял только лучшее у каждого из них, а также для того чтобы упрочить свои знания и силы при входе на работу.

По окончании этапа за стажером закрепляется собственное рабочее место и в течение дня он самостоятельно выполняет работу. За работой стажера наблюдает менеджер или наставник и принимается окончательное решение о готовности кандидата к полностью самостоятельной работе. Если же будет достаточно большое количество недочетов, то стажер еще на некоторое время остается работать с наставником.

Когда в организацию приходит новый сотрудник, то очень важно, чтобы он как можно быстрее адаптировался к новым для себя условиям

работы, понял и запомнил существующие в организации правила, ее философию, структуру и т.д. От скорости протекания данного «вхождения в должность» и процесса адаптации зависит то, как быстро новый сотрудник выйдет на пик своих профессиональных возможностей. Таким образом, в интересах организации повлиять на качество процесса адаптации.

Очень хорошим инструментом для решения данной задачи является «Памятка сотруднику», которую специально создают и уже используют на практике многие продвинутые организации.

Данный внутрикорпоративный документ, получаемый всеми «новобранцами», выполняет несколько важных функций:

1. Помощь новым сотрудникам в адаптации.
2. Презентация организации. Внутрикорпоративный PR.
3. Создание положительного мотивационного фона.
4. Закрепление внутриорганизационных правил и передача их новым сотрудникам.
5. Предоставление важной информации, необходимой для успешной работы и внутрифирменной коммуникации.

Рассмотрим некоторые разделы, которые могут быть в основе подобного документа.

1. Приветственное слово руководства организации. Важный пункт, от содержания которого во многом зависит дальнейшее отношение к руководству и мотивационный фон нового сотрудника. Вот один из примеров такого обращения:

«Уважаемый коллега! Мы рады приветствовать Вас в нашей организации. Уверены, что уже в первые дни работы вы почувствуете, что «Компания» – это команда единомышленников, которые любят свое дело и стараются делать его лучше других. Успешное развитие организации невозможно без успеха каждого из ее сотрудников. Мы поможем Вам достичь успеха вместе с командой «Организации».

2. Наша компания. В данном разделе должна быть представлена яркая презентация организации, спектр ее деятельности, ее достижения, признания и награды, территориальный размах (если есть чем похвастаться и гордиться), миссия и т.п.

3. Структура организации и основные направления деятельности. Помогает новым сотрудникам получить необходимую информацию о организации, ее отделах и руководстве. Особенно этот пункт важен для больших, многопрофильных компаний, имеющих холдинговую структуру.

4. Принятые правила работы. Здесь можно изложить все принятые в организации нормы и правила, касающиеся работы, обращения с клиентами и т.д. В данном разделе стоит упомянуть о том, что является коммерческой тайной и не подлежит разглашению за пределами организации или даже за пределами отдела.

5. Контакты. Этот раздел должен включать в себя все необходимые имена и контактные телефоны должностных лиц, с которыми, наверняка, придется контактировать новым сотрудникам.

Рекомендации при увольнении. Почти каждая уважающая себя и свой персонал организация стремится улучшать условия работы для своих сотрудников. Обычно для этого проводятся всевозможные исследования на предмет удовлетворенности персонала или информация собирается различными методами в рамках регулярной процедуры аттестации.

Таким образом, необходимые сведения о системе трудовой адаптации новых сотрудников в «Рыжий кот» можно получить, проводя так называемые «интервью по увольнению». Внимание руководства «Рыжий кот» к «уходящим» людям и стремление улучшить внутренние процессы позволят смягчить негативную установку к организации и поддержать ее имидж на достойном уровне. В особенности, это будет эффективным, если интервью по увольнению проводит топ-руководство.

Разработанный алгоритм адаптации персонала приведен в Таблице 10. Помимо создания группы адаптации и обучения персонала в «Рыжий

кот» необходимо сформировать технологию наставничества и разработать документ «Положение о наставничестве».

Таблица 10 – Программа адаптации персонала

Мероприятия	Срок	Ответственный	Исполнители
Подготовка к приходу нового сотрудника:			
– Принятие решения о назначаемом наставнике	За 2 дня	Менеджер по персоналу, руководитель подразделения	
– Оформление заявки на оборудование рабочего места ПК, канцелярскими принадлежностями	За 2 дня	Менеджер по персоналу	Офис–менеджер
– Оформление заявки на подключение к телефону, к локальной сети	За 2 дня	Руководитель	Секретарь
– Оборудование рабочего места ПК, телефоном, подключение по локальной сети	За 1 день	Руководитель, наставник	Офис–менеджер
Оформление на работу:			
– Написание заявления о приеме на работу	Первый день	Менеджер по персоналу	
– Заключение трудового договора			
– Подписание договора о материальной ответственности			
– Ознакомление под роспись с Должностной инструкцией			
– Заполнение личной карточки			
– Заключение соглашения о конфиденциальности			
Введение в организацию			
– Знакомство с организационной структурой, Правилами внутреннего трудового распорядка, историей фирмы, ее миссией и целями, основными положениями корпоративного кодекса, с основными руководителями, с порядком оплаты труда, кадровой политикой.	Первый день	Менеджер по персоналу	
– Получение пакета документов: – «Справочник новичка», График мероприятий на и/с			
Введение в подразделение			
– Знакомство с сотрудниками организации и расположением помещений офиса	Первый день	Менеджер по персоналу	
– Знакомство с должностными обязанностями и правами. Беседа о роли и месте структурного подразделения в структуре организации, о его задачах и функциях, способах взаимосвязи с другими подразделениями. Ознакомление с Положением о подразделении.		Менеджер по персоналу Руководитель	Руководитель

Прохождение инструктажа по технике безопасности.	1–3 день	Менеджер по персоналу	Инженер по охране труда и технике безопасности
--	----------	-----------------------	--

В положении «О наставничестве» «Рыжий кот» необходимо прописать, что к наставничеству привлекаются специалисты, ведущие специалисты и руководители, прошедшие программу для наставников и имеющие:

- личное желание быть наставником;
- склонность к педагогической работе;
- способность передавать знания и умения другим работникам;
- экспертный уровень знаний по итогам ежегодной оценки;
- высокий уровень ответственности.

Наставники, занявшие по итогам оценки с первого по пятое место будут получать надбавку – десять процентов. С шестого по десятое место – семь процентов. С одиннадцатого по четырнадцатое – пять процентов.

Таким образом, у каждого нового сотрудника «Рыжий кот» будет наставник, который будет курировать молодого специалиста на протяжении всего адаптационного периода и нести ответственность за выполнение мероприятий, прописанных в «Плане работы на испытательный срок». Наставником назначается либо непосредственный руководитель новичка, либо опытный сотрудник.

По завершении выполненных мероприятий и истечении срока адаптационного периода наставник представляет в службу персонала «Отзыв» для рассмотрения вопроса о проведении экзамена. В графе «Рекомендации» наставник отмечает уровень готовности нового сотрудника.

На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной и организационной адаптации нового сотрудника: он не только помогает человеку «влиться» в коллектив, понять корпоративную

культуру организации, но и лучше освоить свои профессиональные обязанности.

Эффективность рекомендуемой системы трудовой адаптации персонала в ООО «Рыжий Кот» определяется её вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал использует свой потенциал для реализации организационных целей.

Расчет экономической эффективности адаптации персонала дает возможность видеть, каким образом данные вложения приведут к желаемому результату.

Построив сетевой график, упорядочим работы. События сетевого графика представлены в приложении Д. Номера событий критического пути $L_{кр}$: 0–2–3–5–8–11–12–13–14–16–17–19. Таким образом, максимальная продолжительность $t_{кр} = 48$ дн.

Для оценки трудозатрат при организации проекта, был составлен список работ в рамках каждого этапа проекта, который представлен в приложении Е.

Квалификация специалиста определяет его почасовую оплату, которая устанавливается путем расчета исходя из средней зарплаты сотрудников за последний квартал.

Кроме того, на данную статью затрат начисляется страховые взносы, которые для ООО «Рыжий Кот» составляют соответственно 30%. Соответственно, состав рабочей группы, количество трудовых ресурсов и их стоимость показаны в таблице 11.

Таблица 11 – Состав рабочей группы

№ п/п	Код ресурса	Квалификация, профессия специалиста	Кол-во ресурса, чел.	Зарплата, руб./ч	Зарплата в ФОТ, руб./ч
1	C ₁	Руководитель группы, адаптации и обучения персонала	1	140	177

2	C ₂	Специалист группы	1	50	63,1
3	C ₃	Юрист	1	150	189
4	C ₄	Работник организации	1	92	116
5	C ₅	Участники тренинга	4	50	63,1

Кроме трудозатрат для осуществления проекта необходимы другие расходы. Затраты, связанные с проектом, с указанием соответствующей периодичности их внесения, представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты, связанные с внедрением и реализацией проекта

Статья расходов	Периодичность	Сумма, руб.
Внедрение проекта		
Подготовка видеоматериала	Единовременно	7000
Видеосъемка речи исполнительного директора и директора по персоналу	Единовременно	14000
Приобретение необходимого оснащения для тренинга	Единовременно	9500
Трудозатраты, связанные с разработкой проекта	Единовременно	28010
Итого		58510
Реализация проекта		
Издательство справочника	Ежеквартально	5000
Приобретение блокнота для флип-чарта, маркеры, и др.	Ежеквартально	2700
Трудозатраты, связанные с проведением проекта	Ежемесячно	11535

Таким образом, в соответствии с таблицей затраты по внедрению проекта составляют 58510 руб. Затраты, связанные с реализацией проекта каждый месяц составляют 11535 руб.

Общая сумма затрат составляет: $58510 + 11535 = 70045$ руб.

Оценка эффективности экологических мероприятий – это

соотношение полученных эффектов ($\Sigma \text{Э}$) за вычетом текущих годовых затрат (З) к необходимым капитальным или приведенным затратам (Пр) для самих предприятий (формула 6).

$$E = (\Sigma \text{Э} - \text{З}) / \text{Пр}. \quad (6)$$

С учетом приведенных затрат, рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий, который составит:

$$E = (288960 - 11535) / 58510 = 4,74 \%$$

Срок окупаемости – минимальный временной интервал, за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Это период, начиная с которого вложения и затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Срок окупаемости проекта рассчитывается по формуле (8):

$$T = \frac{K_{\text{д}}}{\text{Э}}, \quad (7)$$

где T – срок окупаемости, лет;

$K_{\text{д}}$ – дополнительные капиталовложения в проект, руб.;

Э – годовой экономический эффект, руб.

$$T = 70045 / 288\,960 = 0,24 \text{ года или } 2,88 (0,24 * 12) \text{ месяца.}$$

Срок окупаемости мероприятий по внедрению мероприятий по совершенствованию процесса адаптации в «Рыжий кот» составит около 3 месяцев.

В табл. 13 представлены результирующие показатели

Таблица 13 – Результирующие показатели

Показатели	Нормативные значения
Экономический эффект, руб.	288 960
Эффективность проекта, %	4,74
Срок окупаемости	3 мес.

Таким образом, рассматриваемый проект является рентабельным, окупится в короткий срок. Экономический эффект от внедрения данных мероприятий составит 288 960 руб., эффективность проекта составляет 4,74%, а срок окупаемости проекта около 3 мес. Все фактические значения по оценке эффективности совпадают с нормативными, что говорит о том, что проект выгоден, имеет маленький срок окупаемости и является эффективным.

Для оценки социального эффекта был проведен опрос руководителей и наставников «Рыжий кот», результаты которого представлены в табл. 14. Таблица 14 – Опрос руководителей и наставников «Рыжий кот» о социальной эффективности мероприятий совершенствованию программы адаптации

Количество Предложения	Руководители		Наставники	
	Абс., чел.	Отн., %	Абс., чел.	Отн., %
Упрощение системы адаптации	14	73,68	19	90,48
Увеличение вовлечения рядовых сотрудников	11	57,89	16	76,19
Распределение ответственности по подготовке к приходу нового сотрудника	15	78,95	15	71,43
Улучшение работы отдела персонала	6	31,58	7	33,33
Улучшение работы ответственных за оборудование рабочего места служб	8	42,11	9	42,86
Необходимость социально–психологической адаптации	16	84,21	17	80,95

Из таблицы видно, что наиболее часто высказываемые мнения о результатах внедрения системы трудовой адаптации персонала в «Рыжий кот»: упрощение системы трудовой адаптации; увеличение вовлечения числа рядовых сотрудников; разработка программы социально–психологической адаптации.

Таким образом, при внедрении системы трудовой адаптации «Рыжий кот» уменьшится текучесть кадров, особенно молодых, вновь принятых сотрудников, т.к. адаптации будет уделяться больше времени. С внедрением и реализацией проекта повышается производительность труда работников, и соответственно, повышение эффективности системы

адаптации персонала в данном случае является способом решения проблемы «Рыжий кот» по снижению рыночной доли.

График внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала «Рыжий кот» предполагает шесть этапов внедрения мероприятий и представлен в табл. 15.

На первом этапе разрабатываются организационные документы по реорганизации Отдела развития персонала и создания группы адаптации и обучения. На этом этапе составляется «Памятка сотруднику» и программа адаптации персонала в «Рыжий кот».

Таблица 15 – График внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Рыжий Кот» на 2022 год

№	Период, Ответственные		Название работы
1	Июнь 2022	Директор	Разработка организационных документов по реорганизации Отдела развития персонала и создания группы адаптации и обучения
2	Май 2022	Директор	Разработка разделов «Памятка сотруднику».
3	Май 2022	Директор	Составление программы адаптации персонала
3	Июнь 2022	Директор	Подготовка алгоритма программы адаптации с указанием сроков и ответственных лиц.
4	Июнь 2022	Директор	Подготовка обращения исполнительного директора и директора по персоналу к новым сотрудникам
5	Июль 2022	Директор	Подготовка тренинга: сведений о «Рыжий кот», корпоративные стандарты, политики в области управления персоналом.
6	Июль 2022	Директор, менеджер	Подбор кандидатов среди сотрудников для участия в тренинге
7	Июль 2022	Директор	Разработка анкеты или вопросов для оценки тренинга
8	Июль 2022	Директор	Подготовка документа, регламентирующего тренинг в рамках адаптационной программы
9	Июль 2022	Директор	Фиктивная работа
10	Июль 2022	Директор	Подготовка алгоритма программы адаптации с указанием сроков и ответственных лиц.
13	Август 2022	Директор	Организация тренинга
14	Август 2022	Директор	Подготовка документа «Положение о наставничестве»
15	Август 2022	Директор	Фиктивная работа
18	Сентябрь 2022	Директор	Обработка обратной связи от новых сотрудников и реакции работников «Рыжий кот»

19	Сентябрь 2022	Директор, Главный бухгалтер	Предварительные выводы об эффективности мероприятий
21	Сентябрь 2022	Директор, Главный бухгалтер	Внесение корректировок в программу мероприятий
22	В течении 2022 года	Директор, Менеджер	Контроль мероприятий по совершенствованию процесса трудовой адаптации персонала

На втором этапе руководством «Рыжий кот» утверждается программа трудовой адаптации персонала организации и подготавливается алгоритм программы адаптации с указанием сроков и ответственных лиц.

На третьем этапе проходят работы по организации тренинга, в процессе которых:

- подбираются кандидаты среди сотрудников для участия в тренинге;
- разрабатываются анкеты или вопросы для оценки тренинга;
- подготавливаются документы, регламентирующие тренинг в рамках адаптационной программы;
- проводится тренинг.

На четвертом этапе разрабатываются документ «Положение о наставничестве» и прорабатывается технология наставничества в ООО «Рыжий Кот». На пятом этапе внедрения мероприятий происходит Обработка обратной связи от новых сотрудников и реакции работников «Рыжий кот», делаются предварительные выводы об эффективности мероприятий, вносятся корректировки в программу мероприятий и приложение к Положению об адаптации. На шестом этапе проводится контроль мероприятий по совершенствованию процесса трудовой адаптации персонала.

Выводы по второй главе

Подводя итог исследования эффективности процессов трудовой адаптации в «Рыжий кот», можно сделать вывод, что недостаточное

внимание к необходимости оценки адаптационных программ в целом может привести к снижению результативности труда персонала. Основные проблемы связаны с недооценкой социальной и психологической стороны адаптационных мероприятий и организационных отношений. Адаптацией персонала в «Рыжий кот» занимаются отдельные работники разных подразделений, но контроль процесса адаптации практически не осуществляется, данные не собираются и не анализируются. Проблемы текучести кадров на аппаратных совещаниях не обсуждаются. В «Рыжий кот» практически не используются иные, кроме материальных, способы стимулирования сотрудников, что также представляется существенным фактором, влияющим на текучесть новых работников и общее «старение» коллектива.

Таким образом, исследование показало, что управление процессом адаптации персонала в «Рыжий кот» не проработано и требует внесения корректив в работу по управлению трудовой адаптацией. Необходима разработка регламентированной процедуры адаптации персонала, т. е. требуется разработка программы первичной адаптации персонала.

Для эффективного решения проблем необходим комплексный подход к вопросам адаптации персонала «Рыжий кот». Важность мероприятий по адаптации работников недостаточно серьезно воспринимается на протяжении долгого периода.

В соответствии обозначенными выше проблемами системы трудовой адаптации персонала студии семейного праздника «Рыжий кот», были разработаны следующие предложения по ее совершенствованию:

- реорганизация отдела развития персонала и создания группы адаптации и развития персонала, включение в адаптацию рядовых сотрудников организации;

- формирование «Положения о Наставничестве» и «Справочника новичка» с соответствующими разделами и улучшение работы по подготовке к приходу нового сотрудника,

– использование мер, улучшающих взаимодействие в коллективе, обеспечивающих социально–психологическую адаптацию новых сотрудников.

Внедрение проекта совершенствования трудовой адаптации персонала в «Рыжий кот» позволит получить:

Объективные результаты: снижение издержек по поиску нового персонала; снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации организации, так и по желанию самого сотрудника; сокращение времени, которое необходимо, чтобы деятельность каждого отдельного сотрудника начала влиять на конкурентоспособность организации.

Субъективные результаты: улучшение организационного климата в организации; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы в организации, тем самым создавая стимулы и желание работать в организации длительное время; удовлетворенность работой и организацией в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально–экономические условия труда. Таким образом, актуальность проблемы управления трудовой адаптацией как инструментом, обеспечивающим эффективность управления персоналом организации, возрастает в современных условиях.

Процесс адаптации включает в себя профессиональную, психофизиологическую и социально–психологическую составляющие. Профессиональная адаптация возможна в случае успешного овладения профессиональными навыками и умениями, при формировании необходимых для выполнения определенной работы личностных качеств, развитии заинтересованного отношения работника к своей профессии. Социально–психологическая адаптация означает органичное включение работника в систему взаимоотношений в организации, в ее коллектив как равноправного члена. Психофизиологическая адаптация предполагает привыкание к условиям труда и режиму работы, налаживание нормального уровня трудоспособности.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Управление адаптацией новых сотрудников в коллективе – одна из важнейших задач, которую приходится решать службе персонала.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить о том, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен,

управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом организации уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

В течении тех лет численность персонала «Рыжий кот» увеличилась на 10 чел, что обусловлено расширением масштабов деятельности и увеличением объемов заказов. Численность руководителей, специалистов изменилась не значительно, в каждой категории добавилось по одному человеку.

В «Рыжий кот» работает примерно одинаковое количество мужчин и женщин. По возрастному составу преобладают лица до 30 лет, 87 % специалистов имеют высшее образование. Однако, кадры «Рыжий кот» достаточно нестабильны. Так, на протяжении периода 2019–2021 гг. коэффициент общего оборота рабочей силы колеблется от 32% (в 2019 г.) до 17% (в 2020 г.).

Для выявления наиболее эффективных форм воздействия на адаптантов в «Рыжий кот» было проведено исследование, в котором участвовали руководители всех подразделений и служб – всего 12 человек.

Согласно полученным данным все респонденты (100%) признают необходимость разработки формализованной программы адаптации. К положительным факторам, ускоряющие адаптацию молодых работников на предприятии «Рыжий кот»: помощь опытных сотрудников; хорошие отношения с коллегами; здоровое отношение к карьерному росту; удовлетворенность выбранной профессией; желание обучаться. Было выявлено, что эффективность участия того или иного должностного лица в адаптации новых сотрудников снижается в зависимости от иерархического уровня между адаптантом и ответственным за адаптацию.

В процессе исследования были выделены основные проблемы процесса трудовой адаптации в «Рыжий кот».

1. Существующая система адаптации носит формальный характер,

так как отсутствует детально разработанная технология адаптации и необходимая к ней документация, не закреплен руководитель процесса адаптации, не определен круг специалистов, вовлеченных в систему адаптации.

2. В «Рыжий кот» отсутствует положение «О наставничестве». Исходя из этого, процедура наставничества не выстроена на должном уровне, и довольно сложно определить лучших наставников в определенной сфере.

3. Недостаточная эффективность социально–психологической адаптации. Директор «Рыжий кот» уделяет недостаточно внимание оценке эффективности программ адаптации и обучения, результатов деятельности сотрудников.

В соответствии с обозначенными выше проблемами системы трудовой адаптации персонала «Рыжий кот», были разработаны следующие предложения по ее совершенствованию:

- формирование «Положения о Наставничестве» и «Справочника новичка» с соответствующими разделами и улучшение работы по подготовке к приходу нового сотрудника,

- использование мер, улучшающих взаимодействие в коллективе, обеспечивающих социально–психологическую адаптацию новых сотрудников.

- включение в адаптацию рядовых сотрудников организации;

В процессе реализации рекомендаций необходимо провести реорганизационные мероприятия в структуре управления «Рыжий кот», внедрить эффективную технологию процесса адаптации, разработать кадровые документы.

Расчет экономической эффективности показал, что рассматриваемый проект является рентабельным, окупится в короткий срок. Экономический эффект от внедрения данных мероприятий составит 288 960 руб., эффективность проекта составляет 4,74%, а срок окупаемости проекта

около 3 мес. Все фактические значения по оценки эффективности совпадают с нормативными, что говорит о том, что проект выгоден, имеет маленький срок окупаемости и является эффективным.

Для оценки социального эффекта был проведен опрос руководителей и наставников «Рыжий кот». При внедрении системы трудовой адаптации «Рыжий кот» уменьшится текучесть кадров, особенно молодых, вновь принятых сотрудников, т.к. адаптации будет уделяться больше времени. С внедрением и реализацией проекта повышается эффективность системы адаптации персонала.

Таким образом, цель исследования достигнута, проведено исследование процесса трудовой адаптации персонала организации и разработан проект рекомендаций по ее усовершенствованию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю.Базаров, Б.Л.Еремин. М.: ЮНИТИ, 2018. 320 с. – ISBN 978–5–5698–236–2
2. Бойдель. Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителя /Т.Бойдель. М. : ИНФРА–М, 2018. 348 с. – ISBN 978–5–8965–258–6
3. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р.Веснин. – М.: Юристъ, 2019. 254 с. – ISBN 978–5–8965–258–6
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник /О.С.Виханский, А.И.Наумов. М.: Экономистъ, 2019. 670 с. – ISBN 978–5–5987–156–6
5. Гаврилова, Ж. А. Развитие персонала в период адаптации /Ж.А.Гаврилова // Справочник по управлению персоналом. 2019. №2. С. 51 – 64.
6. Галимумин, В. Н. Наставничество в системе адаптации персонала /В.Н.Галимуллин // Справочник по управлению персоналом. 2018. №10. С. 49 – 59.
7. Громова, О. Н. Организация управленческого труда : учеб. Пособие / О.Н. Громова, В.М. Мишин, В.М. Свистунов. – М. : ГАУ, 2018. 437 с. – ISBN 5–8569–111–8
8. Гупалов, В. К. Управление рабочим временем: учеб. Пособие / В.К.Гупалов. 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2017. 538 с. – ISBN 978–5–8954–896–6
9. Документы по оформлению трудовых отношений : метод, указ. / Под ред. С. Д. Рубцовой. М. : ИНФРА–М, 2019. 234 с.
10. Дубейковская, Я. С. Стоп. Кадры /Я.С.Дубейковская// Управление персоналом для умных. 2018. №2. С. 64 – 67.

11. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П.Егоршин. Н. Новгород : НИМБ, 2020. 670 с. – ISBN 978–5–8964–987–5
12. Карастелин, А. С. Социальное развитие трудовых коллективов: учебник для вузов / А.С.Карастелин. М.: ЮНИТИ, 2019. – 670 с. – ISBN 978–5–8965–123–9
13. Керженцев, П. М. Принципы организации : учеб. Пособие / П.М.Керженцев. М.: Экономика, 2020. 648 с. – ISBN 978–5–8778–256–1
14. Кибанов, А. Я. Формирование системы управления персоналом: учебник для вузов / А.Я. Кибанов. М.: ГАУ, 2018. 543 с.
15. Книга для работников кадровой службы : метод, рекомендации / под ред. А. В. Зухренко. 2–е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2020. 343 с.
16. Королевский, М. И. Поиск и отбор персонала: учебник для вузов /М.И.Королевский . 2 – е изд., испр. и доп. М. : Интел–Синтез, 2020. 456 с. – ISBN 978–5–8975–654–3
17. Краснова, С. Р. Когда адаптация необходима /С.Р.Краснова// Справочник по управлению персоналом. 2019. №6. С. 58 – 68.
18. Красновский, Ю. Д. Организационное поведение: учебник для вузов / Ю.Д.Красновский. – М. : ЮНИТИ, 2020. 354 с. – ISBN 978–5–8965–897–6
19. Краткий психологический словарь / под ред. С. Д. Смирновой. – 2 – е изд. перераб. и доп. – М. : Политиздат, 2020. – 834 с.
20. Ларичева Е. А. Управление персоналом на инновационном предприятии и машиностроении / Е.А.Ларичева// Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №3. С. 102 – 111.
21. Латуха, М. Наставничество как инструмент адаптации персонала /М.Латуха// Персонал–Микс. – 2020. – №3. – С. 93 – 96.
22. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учебник для вузов / Е.В.Маслов. – М. : ИНФРА–М, 2019. 245 с. – ISBN 978–5–7412–987–5

23. Ниссинен, И. Время руководителя: эффективность использования: учебн. Пособие / И.Ниссинен. – 2 – е изд. – М. : Экономика, 2018. – 648 с.
24. Основы организации охраны труда на предприятии: учебник для вузов / под ред. Ю. С. Рысика. – Н. Новгород : Вента–2, 2019. – 481 с. – ISBN 978–5–9512–569–6
25. Основы управления персоналом: учебник для вузов / под ред. Б. М. Генкена. – М.: Высшая школа, 2019. – 487 с.
26. Папкин, А. И. Основы практического менеджмента: учебник для вузов / А.И.Папкин. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 634 с. – ISBN 978–5–8965–569–6
27. Патрушева, Л. М. Адаптационная система: практика внедрения / Л.М.Патрушева// Справочник по управлению персоналом. – 2019. №1. – С. 30 – 41.
28. Персональный менеджмент: учебник / под ред. С. Д. Резника. – М. : ИНФРА–М, 2018. – 622с. – ISBN 978–5–3698–112–6
29. Питерс, Т. В поисках эффективного управления: учебник / Т.Питерс. – М.: ИНФРА–М, 2020. – 538 с. – ISBN 5–8569–155–2
30. Платонов, О.А. Оценка качества трудовой жизни /О.А.Платонов// Труд за рубежом. 2018. – №2. – С. 41 – 46.
31. Положение об организации ООО «Ремпутьсервис». Уфа. 2019. 56 с.
32. Пронников, В. А. Качество трудовой жизни в развитых странах /В.А.Пронников// Экономист. – 2018. – №3. – С. 37 – 39.
33. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П.Пугачев. – М.: Аспект–Пресс, 2020. – 561 с.
34. Словарь–справочник для работника кадровой службы: А–Я / Под ред. И. М. Романовой. – 2–е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2018.–580 с. – ISBN 978–5–8975–856–2

35. Социальный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 2020.–567 с.

36. Справочник директора предприятия / под ред. И. В. Зуевой. – 4–е изд. –М. :ИНФРА–М, 2019.–580 с. – ISBN 5–8965–852–6.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Схема работы с молодыми специалистами в организации

План введения в должность.

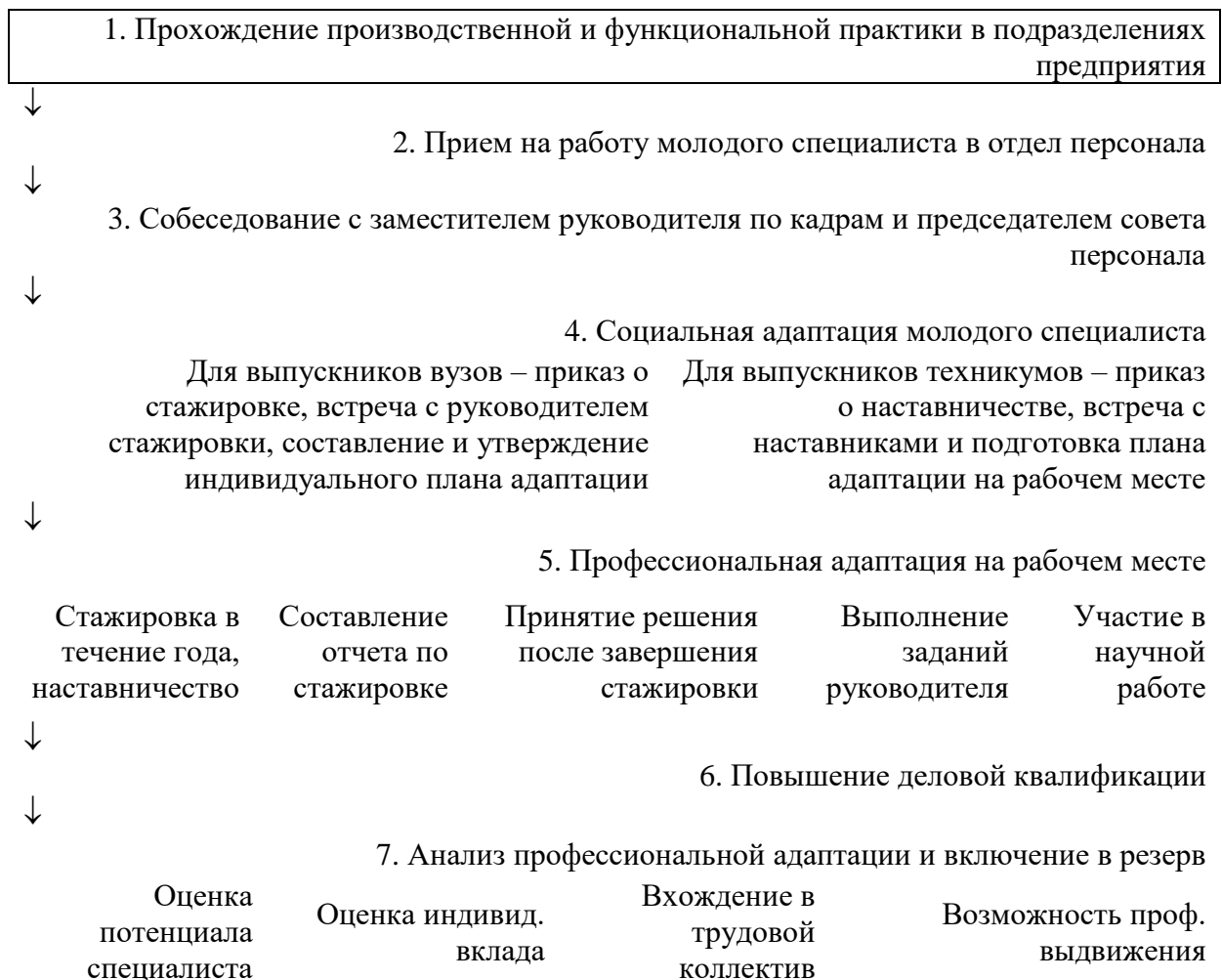
Ф.И.О.

Дата начала работы _____

Предмет беседы	Ответственные,	Дата
----------------	----------------	------

Рисунок 1 – Бланк плана введения в должность

Адаптация персонала



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

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

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

Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы (продолжение)

Показатели эффективности	Область их влияния
Координация деятельности с другими сотрудниками	Эффективность групповой работы, понимание своего вклада в достижение общего результата
Удовлетворенность организацией в целом	Лояльность, карьерный рост
Удовлетворенность организационной культурой	Лояльность, комфортное психологическое состояние
Разделение целей и видения организации	Присоединение к организации, полное включение в процесс работы, соединение личных и организационных целей
Прозрачность оценки работы	Осознание результата и оценки, мотивация, влияние на финансовое вознаграждение
Наличие системы мотивации	Лояльность, стимуляция в профессиональном плане
Удовлетворенность системой вознаграждения	Мотивация, результативность, стимуляция к профессиональному развитию и карьерному росту
Удовлетворенность организацией рабочего времени в организации и труда в целом	Лояльность, планирование рабочего времени, распределение производственных усилий

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Список работ для осуществления проекта адаптации персонала в «РЫЖИЙ КОТ»

№	Код работы	Название работы	
Этап 1			
1	a ₁	0–1	Разработка разделов «Справочника новичка».
2	a ₂	1–2	Оформление заказа в типографии на печать справочника.
Этап 2			
3	a ₃	0–3	Составление программы тренинга для организации
4	a ₄	3–4	Подготовка обращения исполнительного директора и директора по персоналу к новым сотрудникам
5	a ₅	3–5	Подготовка содержательной части тренинга: сведений о организации, корпоративные стандарты, политики в области управления персоналом. Поиск, выбор игрового упражнения. Подготовка вопросов и викторины для диалоговой части тренинга.
6	a ₆	3–6	Подбор кандидатов среди сотрудников для участия в тренинге
7	a ₇	5–7	Разработка анкеты или вопросов для оценки тренинга
8	a ₈	7–8	Подготовка документа, регламентирующего тренинг в рамках адаптационной программы
9	a ₉	2–8	Фиктивная работа
Этап 3			
10	a ₁₀	0–9	Подготовка алгоритма программы адаптации с указанием сроков и ответственных лиц.
Этап 4			
11	a ₁₁	7–10	Подготовка и рассылка статьи–рассказа о нововведении.
12	a ₁₂	10–11	Согласование с руководителями и наставниками новых работников времени их отсутствия в связи с проведением тренинга
Этап 5			
13	a ₁₃	11–12	Организация тренинга
14	a ₁₄	6–13	Выбор и подготовка сотрудника для участия в тренинге
15	a ₁₅	4–11	Фиктивная работа
16	a ₁₆	13–11	Фиктивная работа
17	a ₁₇	12–14	Проведение тренинга
18	a ₁₈	14–15	Обработка обратной связи от новых сотрудников и реакции работников организации
19	a ₁₉	15–16	Предварительные выводы об эффективности тренинга
20	a ₂₀	17–19	Оценка эффективности проекта
Этап 6			
21	a ₂₁	16–17	Внесение корректировок в программу тренинга и приложение к Положению об адаптации. Оформление окончательного варианта
22	a ₂₂	8–16	Фиктивная работа
23	a ₂₃	16–18	Информирование сотрудников о результатах тренинга
24	a ₂₄	9–19	Фиктивная работа
25	a ₂₅	18–19	Фиктивная работа