



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

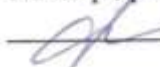
«РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ»

Выпускная квалификационная работа  
по направлению: 38.03.02 – Менеджмент

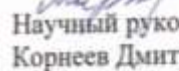
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:  
86,46 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«06» марта 2023 г.  
Зав. кафедрой ЭУиП

 к.п.н., доцент, Корнеев Д.Н.

Выполнил:  
студент группы ЗФ-509-114-5-1Рад  
Мартirosян Михаил Самвелович

  
Научный руководитель:  
Корнеев Дмитрий Николаевич,  
к.п.н., доцент



Челябинск  
2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	6
1.1. Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента .....	6
1.2. Адаптация персонала организации как научная проблема.....	11
1.3. Компоненты эффективной программы адаптации персонала организации .....	17
Выводы по 1-ой главе .....	24
<b>ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА МЕБЕЛЬНОЙ ФАБРИКЕ «ТриЯ»</b> .....	26
2.1. Анализ эффективности адаптации персонала на мебельной фабрике «ТриЯ» .....	26
2.2. Разработка программы адаптации персонала на мебельной фабрике «ТриЯ» .....	48
Выводы по 2-ой главе .....	59
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	61
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	64
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	69

## ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

### **Проблема.**

Проблема состоит в том, что несмотря на актуальность изучения вопросов адаптации персонала и их теоретической проработки, в практической деятельности предприятия процедуры адаптации сводятся к

минимальному набору мероприятий, включающих в себя: ознакомление с особенностями работы предприятия, знакомство с персоналом, предоставление информации по продуктам / товарам предприятия. Между тем адаптация персонала – это значительный плат работы по управлению персоналом, обеспечивающий организацию трудоспособными кадрами.

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

**Тема исследования.**

Актуальность адаптации персонала организации и наличие проблем в данной области служат основанием для выбора темы исследования: **«РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ».**

**Объект исследования:** процесс управления персоналом организации.

**Предмет исследования:** разработка эффективной программы адаптации персонала организации.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и программы адаптации персонала на мебельной фабрике «ТриЯ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- охарактеризовать состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента;
- определить адаптацию персонала как научную проблему;
- выявить эффективные направления адаптации персонала в организации;

- провести анализ эффективности адаптации персонала на мебельной фабрике «ТриЯ»;

- произвести разработку программы адаптации персонала на мебельной фабрике «ТриЯ».

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

**Практическая значимость:** состоит в возможности применения разработанных мер для совершенствования процесса адаптации в компании «ТриЯ».

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

**База исследования:** исследование проводилось в мебельной компании «ТриЯ». Юридический адрес базы исследования: 454071, Челябинская обл., г. Челябинск, Троицкий тракт, дом 63, пом. 9, оф. 1. Почтовый адрес: 454080, Челябинская обл., г. Челябинск, 3-ий Кордонный пер., д.6.

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

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента

**Персонал организации** — самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал — это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать.

Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немало внимания уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах:

1. Принцип подбора персонала по деловым и личным качествам.
2. Принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников.
3. Принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста.
4. Принцип открытого соревнования: компания, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять

соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности.

5. Принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений.

6. Принцип соответствия — порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя.

7. Принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций.

8. Принцип повышения квалификации.

9. Принцип правовой защищенности — все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов.

Управление персоналом должно иметь системный характер, то есть необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава компании: набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству.

Е.Ю. Чеботарь выделила следующие основные проблемы управления персоналом:

- уход ценных, обладающих необходимым опытом и навыками сотрудников к конкурентам;

- низкая трудовая дисциплина, которая проявляется в не своевременном выполнении поставленных задач, отсутствии понимания миссии организации, нарушений трудового распорядка дня и др.;

- недостаточная квалификация отдельных сотрудников в том числе и части руководителей;

- неудовлетворительный морально-психологический климат;

- низкий уровень существующей системы мотивации (материальной и нематериальной) и стимулирования персонала;

- недостаточная инициативность со стороны сотрудников;

– часто возникающие конфликты между администрацией и персоналом [41, с. 174].

Сегодняшние HR-специалисты используют на каждом этапе своей работы множество самых различных разработок и методик. Каждый уровень — от подбора персонала до его увольнения — имеет определенные приемы, направленные на достижение максимальной эффективности.

Подбор кадров. На этом этапе может применяться целый комплекс подходов:

1. Агрессивный хедхантинг — охота за перспективными сотрудниками компаний-конкурентов.
2. HR-брендинг — формирование привлекательного образа компании.
3. Автоматизация подбора персонала — использование IT-систем, так называемых ATS.
4. Дистанционный подбор персонала — наём на работу удаленных сотрудников.
5. Использование социальных сетей для поиска сотрудников.

Адаптация — процесс вхождения новых сотрудников в коллектив и ознакомление их со спецификой работы. Кадровые службы компании должны способствовать быстрой адаптации новых членов команды.

Для этого используются следующие методы:

1. Наставничество — помощь со стороны опытного сотрудника.
2. Семинары и тренинги по развитию коммуникативных навыков, по изучению специфики предприятия, обучение технологиям поведения в стрессовых ситуациях.
3. Специальные ролевые игры, разработанные для сплочения коллектива и укрепления командного духа.
4. Ознакомительные экскурсии по предприятию, знакомство с коллегами, корпоративной культурой.



5. Беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем.

Мотивация — материальная и нематериальная. Обычно оба этих вида применяются совместно. В качестве материальной мотивации может применяться система денежных вознаграждений (премий по итогам работы или участия сотрудников в распределении прибыли компании).

Нематериальная мотивация выражается в форме повышения самооценки, создания психологического комфорта или формирования у сотрудника гордости за проделанную работу. Система нематериальной мотивации была очень развита в эпоху социализма, когда работникам за отличную работу давали вымпелы, почетные грамоты или присваивали звание “Ударник коммунистического труда”.

Оценка. Необходима для получения объективного представления о профессиональных качествах сотрудников. Наиболее популярные методы оценки персонала:

Аттестация — порядок проведения излагается в официально утвержденных компанией документах. Проводится она один, два или три раза в год с целью определения или подтверждения разряда/категории/квалификации сотрудников. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен.

Ассесмент-центр — современный метод оценки, дающий наиболее полную и достоверную информацию о личностных и деловых качествах сотрудников. Это самый сложный в реализации комплексный метод, обычно он применяется только в крупных компаниях.

Тестирование, интервьюирование.

Метод экспертных оценок — заключается в привлечении экспертов, которые на основе собственного опыта и знаний анализируют характеристики сотрудников и делают выводы.

Деловые игры. Метод оценки с помощью имитации деловой активности сотрудника в той или иной сложной ситуации.

Обучение и развитие персонала. В рамках этого подхода к управлению персоналом кадровыми службами могут проводиться:

1. Профессиональные курсы обучения.
2. Семинары, лекции, конференции, деловые завтраки, круглые столы, дискуссии.
3. Обучение руководителей, основанное на самостоятельном решении конкретных задач из реальной практики.
4. Деловые игры и тренинги.
5. Самостоятельное обучение.

Система управления персоналом компании с одной стороны зависит от кадровой службы, а с другой — возлагает на нее ответственность за решение массы кадровых вопросов. Последние тесно переплетены с бизнес-стратегией компании. В целом ряде случаев неоценимой бывает помощь профессиональных HR-консультантов. В первую очередь речь идет о решении таких задач, как:

- подбор персонала, особенно работников на ключевых должностях;
- объективная оценка эффективности применяемой системы управления персоналом и ее корректировка в соответствии с действующим законодательством;
- решение и предупреждение трудовых споров — как личностных, так и групповых конфликтов;
- автоматизация кадрового делопроизводства и многое другое.

Процесс поиска, найма и замены сотрудника предполагает достаточно большие затраты времени и финансовых средств организации. Часто собственник тратит много денег на подбор необходимого компании узкопрофильного специалиста, который требуется предприятию для достижения конкретной стратегической цели. Но абсолютно у каждого нового работника есть период адаптации на новом рабочем месте [13, с. 52].

Выбор лучшего кандидата на должность не является успехом и гарантированной победой HR-отдела. Основным врагом нового сотрудника в компании (особенно, без трудового опыта) являются сомнения и страхи, которые иногда не позволяют показать себя с лучшей стороны и становятся причиной скорого ухода с работы.

Среди «фобий» новых работников во время адаптации [23, с. 38]:

- 1) Потерять полученное место в компании.
- 2) Не справиться с обязанностями, нарушить сроки выполнения проектов.
- 3) Не найти общего языка с коллегами, проблемы коммуникации.
- 4) Обнаружить профессиональные недостатки или пробел в знаниях, необходимых для работы.
- 5) Оказаться некомпетентным в глазах руководства и коллег.
- 6) Не сработаться с новым руководителем.
- 7) Необходимость правильной адаптации неоспорима и по той причине, что большинство увольнений приходится на сотрудников, которые отработали в компании менее месяца. Кроме того, достаточно часто на предприятии несчастные случаи на производстве происходят именно в первое время работы нового специалиста.

## **1.2 Адаптация персонала организации как научная проблема**

Адаптация — это процесс, который не может иметь законченного состояния, то есть он непрерывный, и всегда активизируется в меняющихся условиях окружающей среды. Однако каждая организация должна осознавать проблемные аспекты, которые будут сопровождать процесс адаптации персонала в современных условиях:

- отсутствие четко разработанных критериев оценки результативности прохождения будущими сотрудниками процесса адаптации;
- в организациях не всегда разрабатываются и используются специальные программы адаптации, с учетом первичной и вторичной адаптации;

- отсутствие выявления приоритетности различных аспектов адаптации для различных категорий сотрудников;
- кто должен быть задействован в процессе адаптации и ответственный за это;
- не всегда нового сотрудника предварительно знакомят с корпоративной культурой организации, стандартами поведения и т.д.;
- отсутствие качественной обратной связи в системе адаптации организаций, связанной с отслеживанием промежуточных и финальных результатов.

Таблица 1 – Сравнение проблем адаптации со стороны принимаемого персонала и проблем со стороны предприятия

Проблемы принимаемого персонала	Проблемы принимающего предприятия
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие страхов (описаны выше);</li> <li>- несоответствие обещанного и полученного в сфере условий работы, занятости, трудовых обязанностей, заработной платы и других показателей;</li> <li>- несоответствие квалификации требованиям предприятия;</li> <li>- отсутствие взаимопонимания с коллегами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несоответствие квалификации требованиям предприятия;</li> <li>- конфликтность со стороны нового сотрудника;</li> <li>- низкий уровень эффективности нового сотрудника</li> </ul>

Таким образом, сравнение показывает, что часть проблем предприятия и принимаемого сотрудника схожи, что обуславливает актуальность процесса адаптации.

Адаптация – это обоюдный процесс восприятия, оценки и приспособления как нового сотрудника к предприятию-работодателю, так и предприятия к работнику. Этот этап проходит в разных компаниях по-разному, многое зависит и от индивидуальности сотрудника. Срок его варьируется от 2-х недель до полутора месяцев. В этот период работа ведется под контролем HR-отдела. Одна из его функций – профорентация кандидата в самом начале его деятельности и правильное определение его способностей и возможностей.

Адаптация сотрудника в организации – это взаимное приспособление нового человека и коллектива, в основе которого лежит постепенное включение в работу в новых для него условиях.

Основными целями процесса адаптации являются [20, с. 71]:

- психологическая поддержка нового сотрудника – необходимо свести к минимуму состояние неопределенности, снизить стресс;
- формирование позитивного настроения у сотрудника, удовлетворенности работой, желания трудиться и развиваться;
- снижение издержек организации, так как новичок первое время не может работать в полную силу;
- сокращение текучести кадров – проблемы при адаптации могут привести к увольнению сотрудника и дальнейшему движению кадров;
- экономия времени других сотрудников и руководителя организации.

Также авторы выделяют следующие цели адаптации [37, с. 24]:

1. Сокращение издержек. Пока новый работник сложно и долго разбирается с тем, как работает предприятие, он трудится малоэффективно и не дает результат, который необходим для роста прибыли компании. Трудовая деятельность любого работника должна быть результативна.

2. Снижение уровня неопределенности новичка на рабочем месте. Сокращение текучести кадров. Если новый работник чувствует себя некомфортно и неуверенно, он, скорее всего, уволится в течение короткого времени.

3. Рост лояльности компании-работодателя в HR-сфере, среди потенциальных сотрудников и внутри компании.

4. Экономия ценного времени непосредственного руководителя нового сотрудника и остальных работников отдела. Необходимость тратить время на неуверенного и сомневающегося работника, который не приспособился к новому месту, не позволяет работать в правильном режиме. Тем самым сбивается график и снижается эффективность работы всего отдела.

Задачи и основы работы отдела персонала по управлению процессом адаптации:

1. Программа тренингов и обучающих мероприятий для нового сотрудника. Этот инструмент поможет понять суть его работы, получить необходимую информацию касательно деятельности предприятия; теоретические знания и практические навыки активизируют уверенность в себе и повышают результативность работы.

2. Контроль индивидуальной коммуникации руководителя с сотрудником. Подходят способы как формального, так и неформального общения (например, после работы или совместный досуг сотрудников на выходных или в праздники).

3. Организация краткосрочных курсов и тренингов для топ-менеджеров, вступающих в данную должность. Обучение азам руководства является ключом к эффективной и долгой работе руководителя.

4. Разработка системы методов поэтапного усложнения заданий для нового сотрудника.

5. Применение метода общественных поручений для более тесного контакта с коллективом.

6. Организация тимбилдинга или специальных ролевых игр для сплочения коллектива и нового работника.

Рассмотрим формы адаптации нового сотрудника

Социальная адаптация – это процесс приспособления нового человека к коллективу, новой для него социальной среде и ускорения превращения ее в сферу его трудовой деятельности. Этапы и содержание по пунктам [36, с. 42]:

- 1) Плавное вхождение в среду.
- 2) Знакомство с нормами и ценностями отдела/коллектива.
- 3) Мотивация закрепиться в коллективе и эффективно трудиться, удовлетворяя личные профессиональные потребности.
- 4) Производственная адаптация – это трудовой процесс внедрения сотрудника в новую для него профессиональную деятельность,

ускоренный курс понимания задач и специфики деятельности. Этой цели служат курсы, тренинги, положительный настрой на работу.

Психофизиологическая адаптация заключается в том, чтобы новый работник смог справиться как с физическими, так и с психологическими нагрузками, которые неизбежны в начале работы на новом месте.

Социально-психологическая адаптация практически равна условиям труда, когда работник вступает в процесс профессиональной коммуникации с коллективом и ему важна и интересна его профессиональная деятельность.

Организационная адаптация состоит в том, что новичок знакомится с нюансами организационных моментов компании: местом работы, особенностями бизнес-процесса, взаимодействия с другими сотрудниками и подразделениями, своей ролью в организации.

Организационная адаптация состоит в том, что новичок знакомится с нюансами организационных моментов компании.

Экономическая адаптация подразумевает выявление перспектив роста оклада.

Основные виды разграничивают на два типа:

1. Первичная адаптация – это период внедрения нового работника, у которого нет трудового опыта и опыта коммуникации в рабочем коллективе. Чаще всего это молодые сотрудники, выпускники учебных заведений разных уровней, молодые мамы, которые только вышли из декрета. Этим кандидатам сложнее адаптироваться в коллективе и быстро начать работать эффективно.

2. Вторичная адаптация – это процесс внедрения нового сотрудника, у которого уже имеется опыт работы. Он знает, как происходят коммуникации в организации, что такое трудовой коллектив, какие этапы необходимо пройти в начале деятельности на новом рабочем месте. Этот процесс они переносят легче новичков. Кандидаты, которые меняют должность в компании, иногда переезжают в другой город. Это тоже специфическая разновидность адаптации.

Рассмотрим методы адаптации.

Немаловажную роль в работе нового сотрудника играют правильно подобранные методы адаптации персонала. Они бывают двух видов: непроизводительные и экономические [32, с. 39].

Суть экономических методов заключается в материальной мотивации сотрудника. Ведь основным критерием выбора работы является заработная плата. Непроизводительные методы состоят в том, что работодатель выбирает собственную схему проведения мероприятий по адаптации новых сотрудников.

Приведем пример непроизводительных методов: тимбилдинг, корпоративный PR, наставничество новых работников, корпоративные группы и сайты, проведение бесед и инструктажей внутри коллектива. Любой способ из вышеперечисленных достаточно эффективен в период адаптации сотрудника, а также для сплочения коллектива.

Современные технологии позволяют улучшить бизнес-процессы на предприятии и работать над командным духом всех сотрудников, увеличивая эффективность и результативность их работы и процветания компании.

Адаптация персонала является важным бизнес-процессом в любой организации, поэтому его не следует упускать из виду. Важно тщательно проработать схему этого проекта и зафиксировать его как корпоративное и нормативное положение об адаптации персонала конкретной компании.

Это положение должно контролироваться ответственными сотрудниками. Только если оно будет действительно работать, новые работники смогут быстро вникнуть в работу, избежать страхов и неуверенности в себе, за короткий срок стать результативным звеном команды. Для составления такого документа можно использовать образец положения об адаптации персонала, прописав в нем пункты, методы и инструменты, которые будут использоваться в процессе работы.

Необходимость правильной адаптации неоспорима и по той причине, что большинство увольнений приходится на сотрудников, которые отработали в компании менее месяца.



### **1.3 Компоненты эффективной программы адаптации персонала организации**

Специалисты по управлению персоналом рассматривают профессиональную адаптацию как систему мероприятий, проводимых в организации с сотрудниками, назначаемыми на должность с целью:

- 1) Обеспечения работников необходимой информацией о целях и задачах предприятия;
- 2) Уменьшения времени на достижение общих стандартов исполнения работы;
- 3) Нейтрализации у работника ощущения неумелости;
- 4) Уменьшения времени по привыканию к новым условиям, освоению технологий, а также элементов корпоративной культуры предприятия;
- 5) Нацеливания персонала на выполнение узловых точек рабочего процесса;
- 6) Развития активного принятия персоналом корпоративных ценностей предприятия;
- 7) Соединения ожидания от работы с реальностями повседневной практики.

На реализацию целей адаптации направлена поэтапная адаптация персонала. Как правило, она должна завершиться к окончанию испытательного срока.

Длительность этапов будет зависеть от размеров организации и структурного подразделения, участка и объема работы, должностных обязанностей новичка.

Выделяют следующие этапы процесса адаптации персонала.

Таблица 2 – Этапы адаптации персонала [28, с. 47]

Этап	Период времени	Основные задачи
Предварительный	До начала работы	Подготовить к выходу на работу
Вводный	Первый день работы	Знакомство с документацией, организацией, коллективом
Ознакомительный	Первая неделя	Знакомство с функционированием фирмы, отдела, участком работы

## Продолжение таблицы 2

Этап	Период времени	Основные задачи
Вхождение в должность	Первый месяц	Освоение должностных обязанностей
Действенная адаптация	Первый месяц	Построение коммуникации в коллективе
Функционирование	До окончания испытательного срока	Стабилизация работы, формирование устойчивых отношений в коллективе
Завершающий	Две недели до окончания испытательного срока	Оценка эффективности; принятие решения о дальнейшем использовании сотрудника

Сотрудник приходит с определенным багажом знаний, опытом коммуникации и работы, поэтому в процессе адаптации обязательно нужно учитывать его индивидуальные качества.

Последовательность этапов обязательно соблюдать.

Этап 1 До начала работы

Когда решение о приеме на работу сотрудника принято, необходимо начать подготовительные мероприятия:

- 1) Составить план вхождения в должность.
- 2) Подготовить рабочее место: обеспечить мебелью, техническими средствами с установленным программным обеспечением, канцелярией, инструментами, униформой.
- 3) Назначить куратора.
- 4) Подготовить комплект новичка.
- 5) Направить сотрудника на медицинское обследование, если это требуют условия работы.
- 6) Подготовить коллектив к выходу нового работника.
- 7) Если должность руководящая – познакомить с коллективом.
- 8) Проинформировать новичка о тех вещах, которые ему будут необходимы (сменная обувь, столовые принадлежности).
- 9) Ознакомить его с режимом работы.

Этап 2. Вводный: первый день

Первый день работы самый ответственный и волнительный для сотрудника. Необходимо минимизировать его стресс доброжелательным отношением и детальной информацией по всем вопросам.

Целесообразно провести следующие мероприятия:

1. Оформить документы в отделе кадров или кадровой службе. Знакомство с уставом предприятия, трудовым и коллективным договорами, внутренним трудовым распорядком, положениями и локальными актами, необходимыми для работы.

2. Ознакомить его с основными моментами работы: техника безопасности; оплата труда, бонусы, премии, штрафы; график работы, отпуск, больничные, отгулы; поощрения и наказания; условия испытательного срока; к кому обращаться при возникновении вопросов.

3. Обозначить план вхождения в должность.

4. Вручить комплект новичка; пособия для новичков, информационные и обучающие листовки, буклеты.

5. Провести экскурсию по предприятию, познакомить с сотрудниками.

6. Познакомить с начальником, куратором.

7. Обеспечить доступ к информационным системам фирмы – снабдить логином, паролем, электронным адресом.

Этап 3 Ознакомление

Сотрудник вникает в курс дела, смотрит как функционирует предприятие.

1) Ознакомление с работой организации

Новичок изучает историю, структуру, иерархию, знакомится с нормами и правилами, принятыми в фирме.

Здесь целесообразно показать презентации, видеофильмы об организации, провести дополнительную беседу, обеспечивающие формирование корпоративного духа.

2) Ознакомление с работой подразделения

Сотрудник налаживает коммуникацию с коллегами, разбирается в задачах и принципах работы подразделения, определяет, как строится внутренняя и внешняя коммуникация отдела.

Куратор должен рассказать о взаимосвязях в отделе и за пределами его, обозначить этические моменты, раскрыть основные требования к сотруднику и критерии оценки его профессионализма.

#### Этап 4. Вхождение в процесс выполнения обязанностей

Главными документами этого этапа является должностная инструкция сотрудника и план работы на период испытательного срока.

Сотрудник должен понять, что от него требуется и постараться удовлетворить ожидания работодателя. Он начинает осваивать свой участок работы.

На этом этапе важна обратная связь – новичок должен задавать вопросы, обращаться за разъяснениями, если ему что-то непонятно.

#### Этап 5. Приспособление к окружению

Новый сотрудник должен выстроить отношения с коллективом.

Ему необходимо давать задания так, чтобы он вступал во взаимодействие со своими коллегами, участвовал в коллективных делах.

Хорошо этому будут способствовать корпоративные мероприятия.

#### Этап 6. Переход к стабильной работе

Новичок выходит из стрессового состояния, разобравшись с основными производственными вопросами и наладив отношения в коллективе.

Это этап стабильной работы, которая охарактеризует его с профессиональной точки зрения.

Необходимо [28, с. 52]:

- обеспечить эффективное взаимодействие с наставником, руководителем;
- организовать дополнительное обучение, направить на курсы, если требуется;
- контролировать соблюдение плана работы.

## Этап 7. Завершение адаптации

Завершается адаптация подведением итогов перед окончанием испытательного срока:

За 2 недели совместно с начальником и куратором необходимо провести оценку деятельности сотрудника.

За 3 дня обсудить результаты вхождения в должность и подвести итоги.

При негативной оценке аргументировать свою позицию.

При положительном решении обозначить задачи работы на дальнейший период, составить индивидуальный план развития сотрудника.

Адаптация требуется не только новичкам, она необходима и при перемещении сотрудника на другой участок работы внутри фирмы. От эффективности адаптации нового работника будет зависеть его дальнейшая работа и отношения в коллективе.

Процесс адаптации должен сопровождаться ведением ряда документов. Процесс адаптации должен быть грамотно спланирован и по времени, и по содержанию. За каждым его этапом должно быть закреплено ответственное лицо. Достижение этих задач возможно благодаря специальной документации, которая составляется для регламентации необходимых мероприятий.

Специальная программа профессионального обучения и адаптации предназначена для ознакомления сотрудника с системой основных целей, задач и функций подразделения, уяснения основных рабочих обязанностей и ответственности за их выполнение. Известно, что основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи и функции должности работника, является его должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности.

Программа адаптации (план адаптации или адаптационный лист) – документ, в котором содержатся основные направления подготовки нового сотрудника к эффективной работе в компании.

Подготовкой программы занимается линейный руководитель, он же знакомит работника с документом под роспись в первый рабочий день.

План вхождения в должность имеет следующую структуру:

- задачи на время стажировки (испытательного срока);
- адаптационные мероприятия;
- список мероприятий к исполнению;
- контроль исполнения.

Программа адаптации разрабатывается на основе Положения об адаптации персонала.

В данном документе описана кадровая политика компании, касающаяся освоения новых членов коллектива. Положение является заключительным этапом разработки адаптационной модели в компании.

Положение разрабатывается с целью стандартизации и утверждения процесса прохождения испытательного срока на всех уровнях организации.

Утвержденное Положение должно выполнять следующие задачи:

- определение основных понятий;
- определение целей адаптации;
- установка требований к организации адаптационного процесса;
- определение формы взаимодействия с новым членом коллектива;
- определение порядка отчетности и контроля;
- определение прав и обязанностей всех участников процесса.

Составлением и оформлением Положения занимается ответственный за адаптационный процесс кадровый работник при содействии рабочей группы.

В некоторых компаниях Положение об адаптации персонала в организации разрабатывает сам руководитель. В процессе составления документа также может принимать участие менеджер по подбору персонала, психолог (если таковой имеется на предприятии). К разработке документа должны быть привлечены все руководители структурных подразделений и желательно юрист (с целью учета требований трудового законодательства).

Документ должен быть составлен так, чтобы действительно смог оказать существенную помощь при вхождении новичка в должность.

Единого регламента касемо разработки положения нет, однако учитывать некоторые моменты при его составлении все же нужно

Поскольку унифицированная форма Положения отсутствует, организации составляют его в произвольной форме, после чего документ утверждается руководителем компании.

При составлении фактически формируется адаптационная модель в компании. Именно поэтому Положение должно содержать конкретику. Обобщенные и расплывчатые формулировки побуждают сотрудника к уклонению от исполнения обязанностей.

Содержание документа полностью зависит от специфики конкретной фирмы, ее политики в отношении кадров. Так или иначе, документ должен четко описывать модель и технологии адаптации. Самые важные пункты в документе – это мероприятия на испытательном сроке и кто за это несет ответственность. Документ может содержать приложения и формы документации: план работы сотрудника во время стажировки, оценочный лист, адаптационный лист и проч.

Пример разделов представлен в таблице:

Таблица 3 – Разделы Положения об адаптации [12, с. 64]

Разделы	Описание
Общие положения	Назначение Положения, приоритетные цели (снижение «текучки», минимизация стартовых издержек и проч.) и задачи (проведение необходимых мероприятий).
Описание адаптационной модели	Стадии, задачи на каждой из них, процедуры, сроки. В организации используются различные виды программ адаптации в зависимости от категории персонала (рабочие, выпускники ВУЗов, менеджеры среднего звена, топ менеджеры и т. д.). Особые методики применяются при адаптации сотрудника, переходящего в ранг руководителя.
Контроль адаптационного процесса	Мероприятия по контролю промежуточных и итоговых результатов процесса. Цель – выявление и грамотное разрешение проблем, возникающих у нового сотрудника.

### Продолжение таблицы 3

Разделы	Описание
	Таковыми мероприятиями могут стать анкетирование новичка в конце адаптации, оценка достигнутых результатов, характеристика, составленная руководителем.
Распределение ответственности при проведении адаптации	В процессе принимают участие менеджер по персоналу и линейный руководитель. Возможно участие психолога. Если проводится обучение, потребуются тренер или преподаватель учебного центра. Общий контроль осуществляет начальник кадровой службы.

Содержание документа зависит от типа учреждения, его политики в отношении взаимодействия с кадрами. Положение должно четко описывать процедуру и модель адаптации, используемую в компании.

Такие модели и техники разрабатываются на стадии формирования адаптационной программы и в дальнейшем являются неотъемлемой частью Положения.

Документ может включать такие разделы, как «Общие положения», «Порядок проведения адаптации», «Контроль и подведение итогов процедуры введения в должность» и др.

Типовой план Положения об адаптации и пример Положения об адаптации представлены в приложениях А и Б соответственно.

### **Выводы по первой главе**

Под адаптацией понимают процесс приспособления сотрудника к работе в коллективе и коллектива к взаимодействию с новым сотрудником. Основными видами адаптации являются: социальная адаптация, психолофизиологическая адаптация, социально-психологическая адаптация, организационная, экономическая. В качестве основных видов адаптации используют тренинги, семинары, тимбилдинг, корпоративный PR, наставничество новых работников, корпоративные группы и сайты, проведение бесед и инструктажей внутри коллектива.



Нами выделены основные этапы адаптации. Это: предварительный этап, вводный этап, ознакомительный этап, вхождение в должность, действенная адаптация, функционирование, завершающий этап. Указанные этапы являются классическим отражением процесса адаптации. Однако они могут изменяться в зависимости от степени готовности новичка, от сферы деятельности, особенностей компании и отрасли.

Процесс адаптации должен сопровождаться ведением ряда документов. Как правило, это: Положение об адаптации, План адаптации (или Программа адаптации).

Анализ типичных проблем адаптации персонала позволил назвать следующие. Проблемы принимаемого персонала: наличие страхов у новичков, несоответствие обещанного и полученного в сфере условий работы, занятости, трудовых обязанностей, заработной платы и других показателей, несоответствие квалификации требованиям предприятия, отсутствие взаимопонимания с коллегами. Проблемы принимающего предприятия: несоответствие квалификации требованиям предприятия, конфликтность со стороны нового сотрудника, низкий уровень эффективности нового сотрудника. С целью предупреждения, минимизации и устранения указанных проблем рекомендуется комплексный подход к процессу адаптации.

## **ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА МЕБЕЛЬНОЙ ФАБРИКЕ «ТриЯ»**

### **2.1 Анализ эффективности адаптации персонала на мебельной фабрике «ТриЯ»**

Компания успешно ведет свою деятельность на рынке России с 2021 года. С тех пор приобретен бесценный опыт работы и реализовали множество проектов обустройства жилых, офисных и других коммерческих помещений.

Юридическое название компании – ООО «ЛОФТСНАБ»

ИНН 7452152749

КПП 745201001

ОГРН 1207400000015

Юр. Адрес: 454071, Челябинская обл., г. Челябинск, Троицкий тракт, дом 63, пом. 9, оф. 1.

Почтовый адрес: 454080, Челябинская обл., г. Челябинск, 3-ий Кордонный пер., д.б.

р/сч. 40702810472000037384

ЧЕЛЯБИНСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ N8597 ПАО СБЕРБАНК Г.  
ЧЕЛЯБИНСК

БИК 047501602

к/сч.30101810700000000602

Генеральный Директор Кораблев Евгений Вячеславович, действующий на основании Устава ООО.

ООО «ТриЯ» находится на упрощенной системе налогообложения и работает без НДС.

ООО «ТриЯ» предлагает своим покупателям только качественную мебель из отборного сырья, которое производится от первого и до последнего этапа самостоятельно, так как компания обладает полным спектром производства и всеми необходимыми для этого цехами.

Компания предлагает мебель в стиле лофт. Каталог включает в себя следующие товарные группы: банкетки и пуфы, барные стулья, двери, декор и текстиль, диваны, журнальные столики, зеркала, комоды, консоли, кресла, кровати, кухни, полки, прихожие и вешалки, свет, скамейки, столы, столы с реками, стулья и табуретки, тумбы, шкафы и стеллажи.

Компания работает с частными клиентами, с оптовыми фирмами, компаниями общественного питания (HoReCa), организациями (заказ офисной продукции) и другими клиентами.

В структуре предприятия есть цех по деревообработке, цех по сварочным работам, цех по пошиву мягких элементов мебели.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

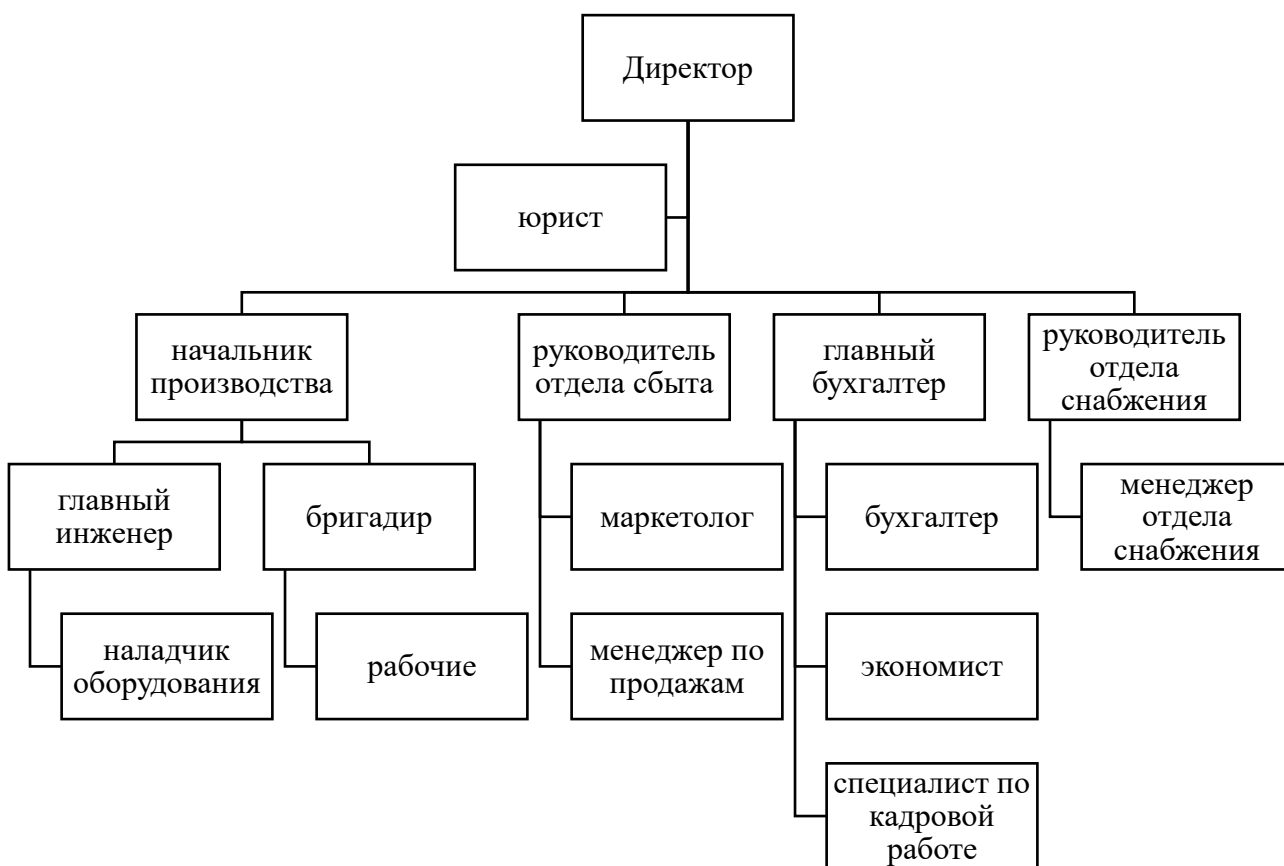


Рисунок 1 – Организационная структура предприятия

Структура предприятия – линейно-функциональная. Линейные звенья отвечают за обеспечивающие функции:

- юрист готовит юридические документы по всем вопросам работа предприятия;
- в бухгалтерии формируют первичную и вторичную бухгалтерскую отчетность;
- отдел сбыта отвечает за функции продажи, отчетности по продажам, сбору информации о рынке и потребностях клиентов.

Рассмотрим финансовые показатели работы предприятия.

Таблица 4 – Динамика финансовых показателей

Показатель	2019	2020	Прирост, в %	2021	Прирост, в %
Выручка, тыс. руб.	20773	26587	27,99	29598	11,33
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	10776	13 028	20,90	14 207	9,05
Прочие доходы, тыс. руб.	141	137	-2,84	153	11,68
Прочие расходы, тыс. руб.	237	216	-8,86	116	-46,30
Чистая прибыль, тыс. руб.	9901	13 480	36,15	15 428	14,45
Рентабельность, %	0,92	1,03	11,96	1,09	5,83

Финансовые показатели отражают рост по всем позициям. Рост выручки составляет 27,99 % в 2020 году и 11,33 % в 2022 году. Следует отметить, что частично рост обусловлен увеличением цен. Однако положительным фактом считаем увеличение рентабельности, отражающей соотношение прибыли и затрат. Это показатель достаточно информативен и свидетельствует о росте эффективности предприятия. По расчетам рост рентабельности обусловлен снижением доли постоянных затрат в себестоимости продукции, что стало следствием увеличения загрузки производственных мощностей.

Таким образом, анализ показывает, что эффективность предприятия увеличивается. В этих условиях необходимо обеспечивать стабильность кадров и эффективность их деятельности.

Среднесписочная численность работников предприятия в 2017 году составила 92 сотрудника.

Таблица 5 - Кадры ООО «Трия»

Наименование	2020 год		2021 год		Отклонение	Темп прироста, в %
	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %		
Руководители, чел	23	27,3	26	27,8	2	13,04
Специалисты, чел	43	51,1	47	51,1	3	9,30
Рабочие, чел	18	21,4	19	21,1	1	5,56
Итого работников	83	100	85	100	6	9,52

Можно увидеть изменение численности персонала по категориям: численность руководителей увеличилась на 13,04%, специалистов на 9,3%, а рабочих на 5,56%.

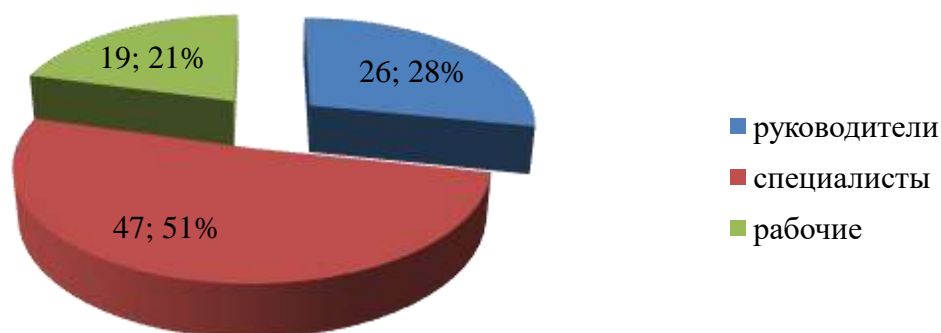


Рисунок 2 – Структура персонала по категориям в 2021 году

В структуре персонала преобладают специалисты (51%). Это объясняется спецификой деятельности предприятия.

Рассмотрим уровень образования на предприятии

Таблица 6 – Уровень образования персонала ООО «Трия»

Уровень образования	Количество человек, 2020 г.	Количество человек, 2021г.	Отклонение	Темп прироста, в %
Ниже среднего	-	-		
Среднее	10	10	0	0,00
Средне специальное	20	18	- 2	-10,00
высшее	58	64	6	10,34

Как видно в 2021 году численность работников, имеющих высшее профессиональное образование, увеличилось в сравнении с 2020 годом на

10%. Ситуация с обеспеченностью предприятия специалистами сложная. Отсутствуют специалисты по экономике, финансам, маркетингу, информационным технологиям и юриспруденции. Тем не менее, в 2021 году увеличилось количество персонала с высшим образованием. При этом сократилось количество персонала со средне-специальным образованием. Количество человек со средним образованием сохранилось на том же уровне. Таким образом, отмечается рост уровня образования в целом по компании. На основе данных таблицы 2 составим график структуры образования персонала.

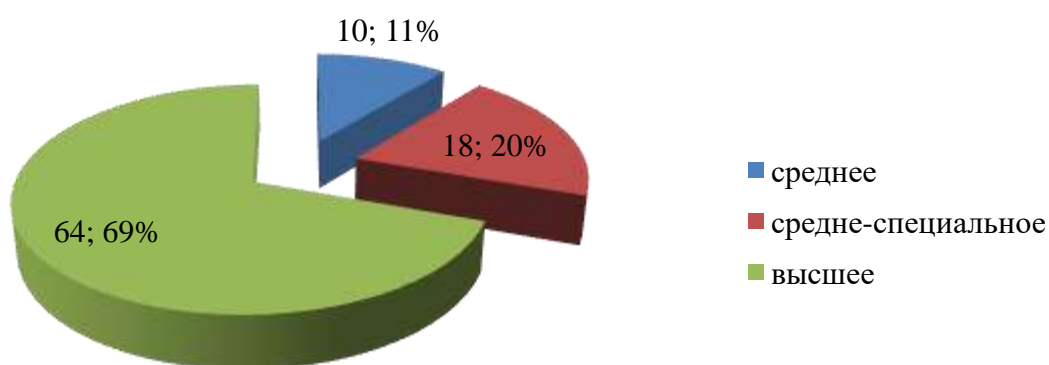


Рисунок 3 – Структура персонала по образованию в 2021 году

Таким образом, 69% сотрудников имеют на настоящий момент высшее образование.

Рассмотрим структуру персонала по полу.

Таблица 6 - Характеристика персонала по половому признаку на ООО «ТриЯ»

	Кол-во, чел	Структура %	Кол-во, чел	Структура %	Откл, чел	Темп прироста, в %
	2020 год		2021 год			
Мужчины	49	58,3%	52	57,8%	+3	6,12
Женщины	35	41,7%	38	42,2%	+3	8,57

В ООО «ТриЯ» преимущественно работают мужчины. Удельный вес в структуре персонала как мужчин, так и женщин вырос на 3,3% в 2021 году по сравнению с 2020 годом. В целом можно отметить гармоничное соотношение

в структуре персонала по полу. Незначительные изменения в сторону увеличения удельного веса женщин не повлияют существенно на взаимоотношения в коллективе.

Структура персонала по полу представлена на рисунке 4

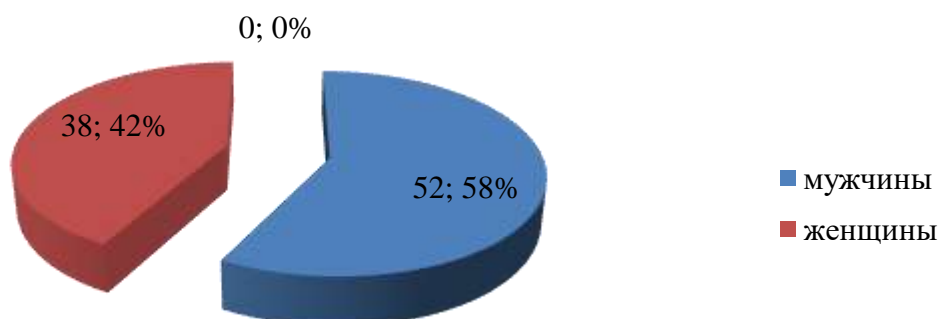


Рисунок 4 – Структура персонала по полу в 2021 году

Анализ структуры персонала позволил выявить положительные изменения: повышение уровня образования в целом по компании, улучшение структуры персонала по половому признаку. Негативным проявлением можно считать увеличение в 2021 году удельного веса руководителей по сравнению с 2020 годом, поскольку количество руководителей и так было достаточным.

Проведем анализ движения кадров (таблица 8).

Таблица 8 - Движение кадров ООО «ТриЯ»

Показатели	2019	2020	2021	2021 к 2019	
				Отклонение	Темп прироста, в %
Численность плановая, чел	82	84	85	3	3,66
Численность уволенных, чел., В том числе:	16	18	22	5	37,5
-нарушение трудовой дисциплины	2	2	4	2	100
-собственное желание	14	16	18	4	28,57
Численность принятых, чел	18	20	24	6	33,33
Среднесписочная численность, чел	82	84	86	4	4,88

На основании таблицы 8 составим график по числу уволенных.

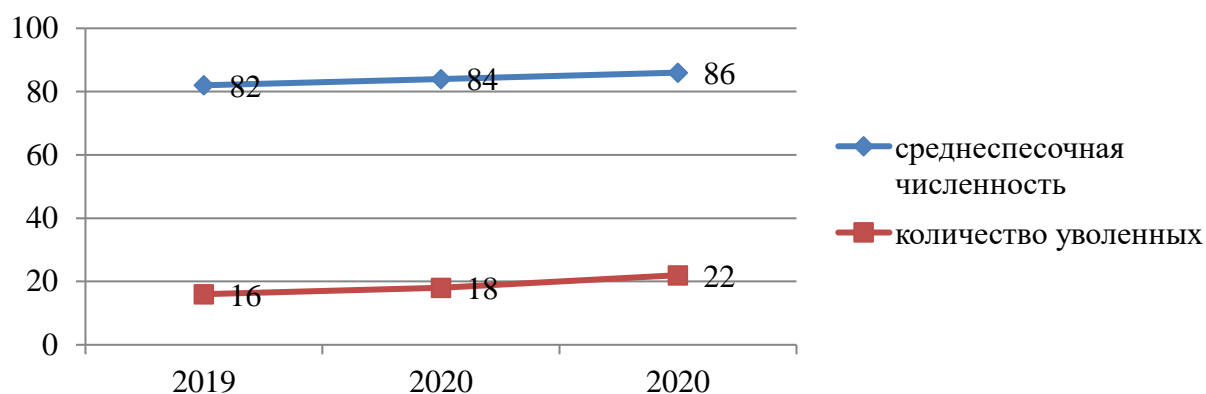


Рисунок 5 – Изменение среднесписочной численности и количества уволенных за период 2019 – 2021 гг.

Рассчитаем показатели движения персонала.

Таблица 9 – Расчет показателей движения персонала

Показатель	2014	2021	2016
Численность персонала на начало периода	81	83	85
Уволено	16	18	22
Принято	18	20	24
Численность персонала на конец периода	83	85	87
Среднесписочная численность персонала	82	84	86
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,22	0,24	0,28
Коэффициент оборота по выбытию	0,20	0,21	0,26
Коэффициент текучести кадров	0,20	0,21	0,26
Коэффициент постоянства персонала	0,81	0,79	0,80

Можем отметить высокий уровень коэффициента постоянства персонала. Отмечается нестабильность в численности уволенных. Данный показатель варьирует от 16 до 22 человек в год. Причем отмечается существенный рост данного показателя. Текучесть кадров увеличилась с 20 до 26 % за три года.

Рассчитанные показатели движения персонала представлены на рисунке 6.



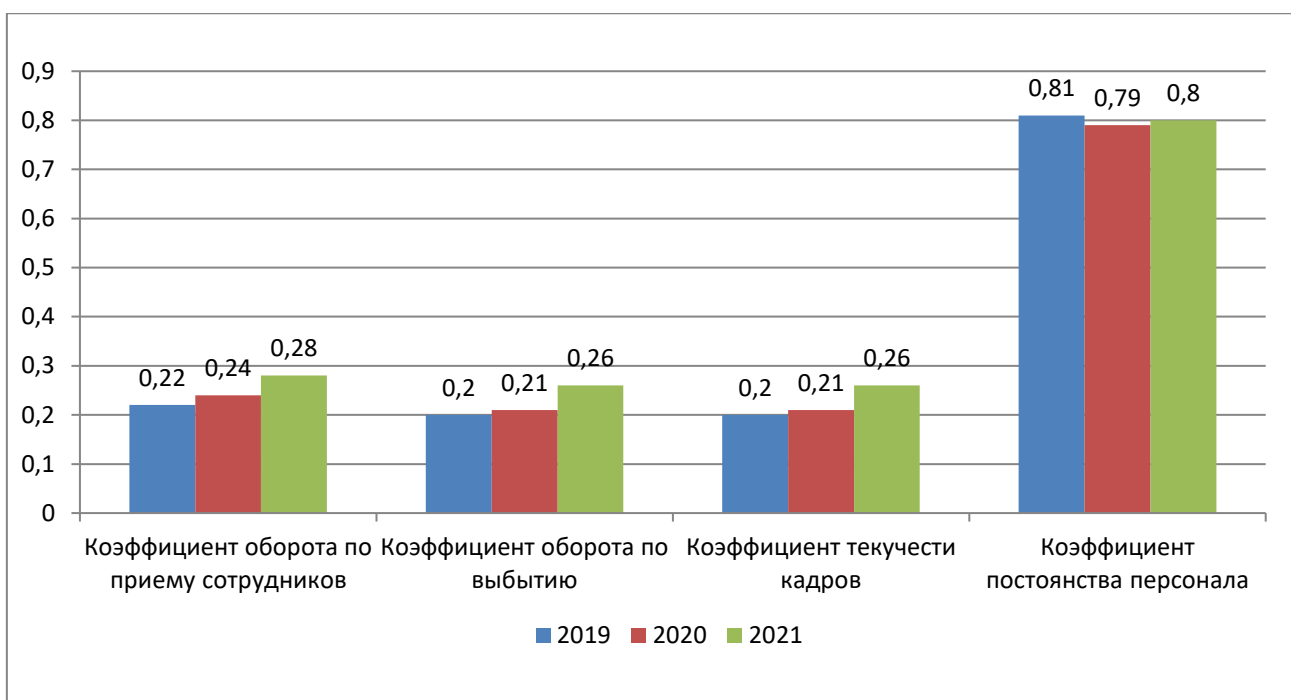


Рисунок 6 – Показатели движения персонала

Таким образом, рост текучести кадров считаем негативной тенденцией в сфере управления персоналом. Для анализа данной ситуации проведем изучение структуры увольнений.

Рассмотрим структуру увольняющихся.

Таблица 10 – Структура и динамика увольнений

	2019	2020	2021
Всего	16	18	22
Стаж работы на предприятии свыше 5 лет	2	1	1
Стаж работы на предприятии 2 – 5 лет	1	1	1
Стаж работы на предприятии 1 – 2 года	1	2	1
Стаж работ на предприятии полгода – год	4	5	4
От 1 месяца до полугода	6	6	7
Менее 1 месяца	2	3	8

Характерным фактом является то, что большая часть уволившихся – это сотрудники, проработавшие на предприятии менее 1 года. (от 1 месяца до 1 года). Текучесть же кадров среди работников, проработавших свыше 2 лет практически отсутствует. Это значит, что проблема находится в сфере адаптации персонала.

Структура увольнений представлена на рисунке.

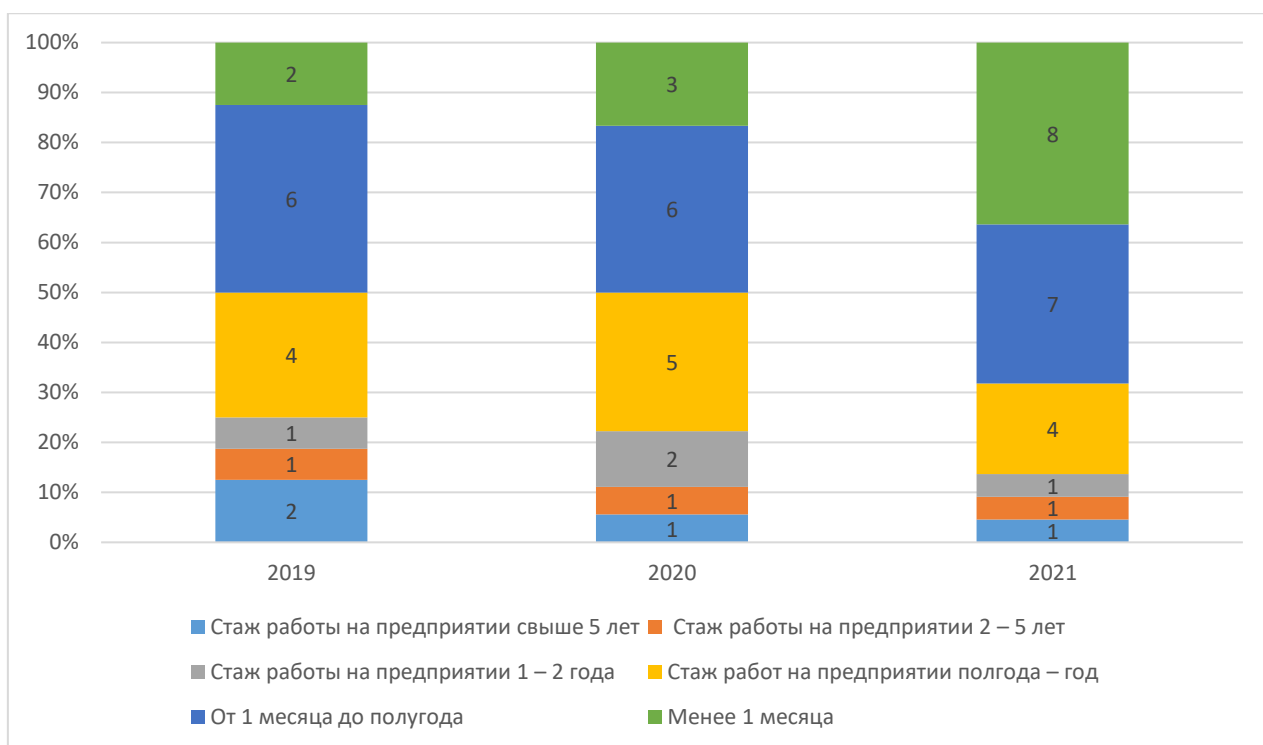


Рисунок 7 – Структура увольняющихся по сроку работы на предприятии,

Наглядно видно, что доля сотрудников, проработавших менее года составляет менее 20%. Причем данный показатель отражает тенденцию к снижению за анализируемый период.

В качестве положительного аспекта кадровой политики, проводимой на предприятии ООО «ТриЯ» можно отметить тот факт, что только 8% увольняющихся сотрудников назвали причиной увольнения низкую заработную плату и лишь 4% увольняющихся сотрудников жаловались на тяжелые условия труда.

Опрос увольняющихся показал следующие результаты.

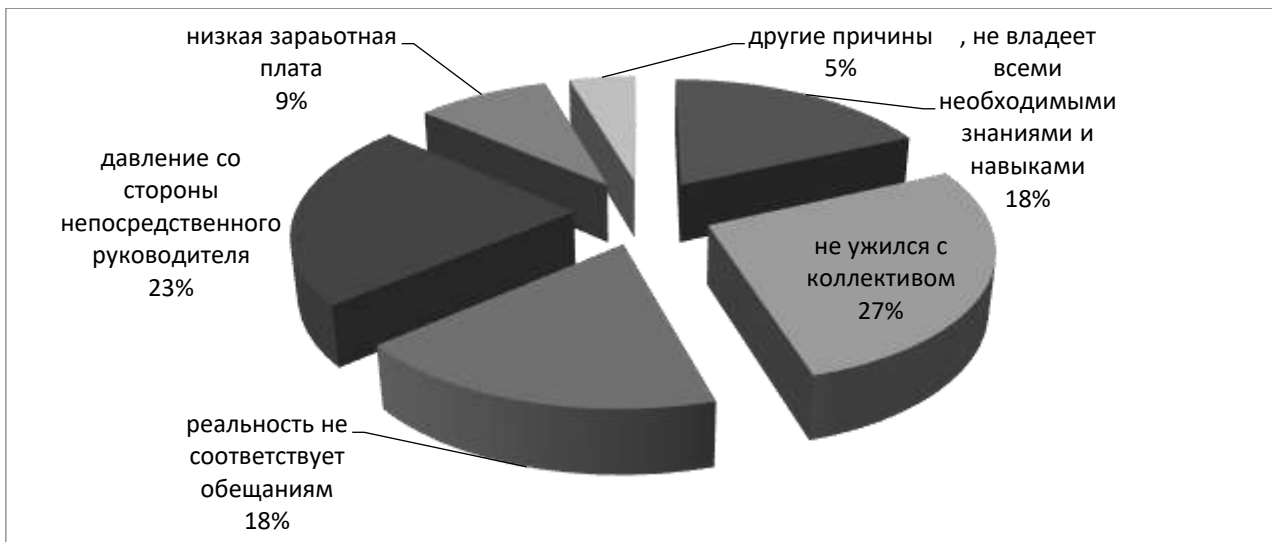


Рисунок 8 – Структура причин увольнений новичков (со слов новичков), в %

Основными причинами являются:

- не ужился с коллективом (27% человек);
- давление со стороны непосредственного руководителя (23 %);
- реальность не соответствует обещаниям.

Анализ причин увольнений новичков показывает, что причины увольнений лежат в поле адаптации персонала.

Было решено провести опрос руководителей и выявить их мнение по причинам увольнений новичков.

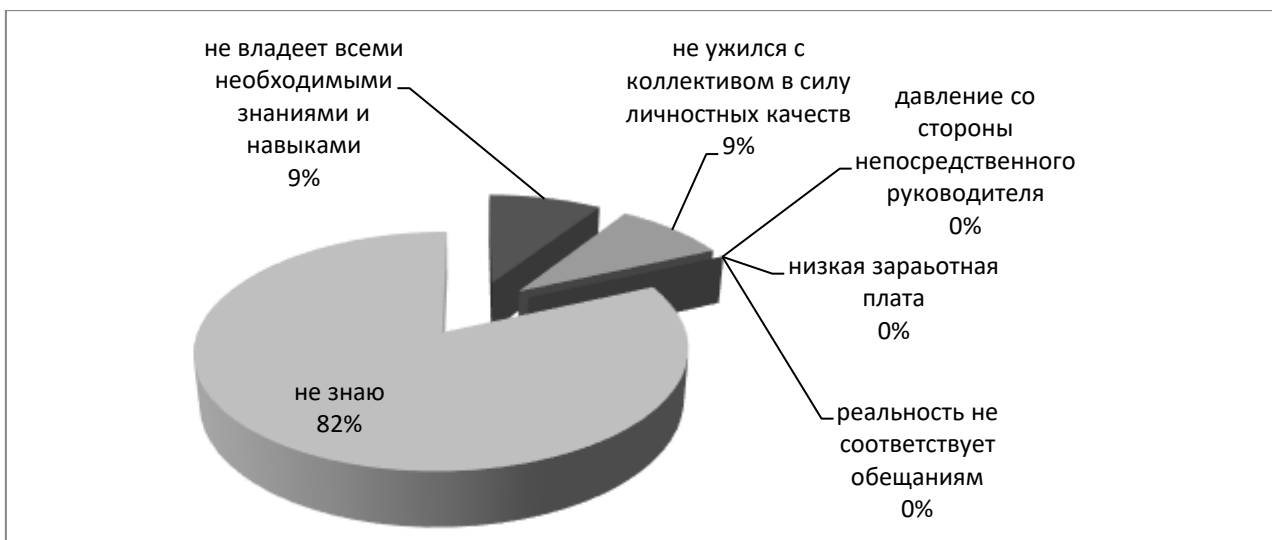


Рисунок 9 – Структура причин увольнений новичков (со слов руководителей), в %

В большинстве своем руководители даже не знают, почему уходят новички. В 9% случаев новички увольняются, потому что не ужились с коллективом – по мнению руководителей. И столько же увольнений по причине отсутствия требуемых знаний. Таким образом, руководители не озадачиваются вопросом увольнений новичков и проблемами адаптации персонала. В наши задачи входит изучить данный процесс и выявить его недостатки.

Цели и задачи адаптации персонала в ООО «ТриЯ» следующие:

- 1) Ускорение введения в курс дела новичков.
- 2) Снижение уровня текучести кадров.
- 3) Мотивация сотрудников на эффективную качественную работу, максимальную отдачу и рост производительности труда.
- 4) Сплоченность коллектива.

За организацию системы адаптации персонала и ее проведение отвечает отдел кадров, руководитель структурного подразделения, где работает новый сотрудник.

Следует отметить, что адаптация проводится как по отношению к новичкам, так и по отношению к сотрудникам, переводящимся на другую должность. Данные виды адаптации отличаются. Для сотрудников, переводящихся на другую должность адаптация проходит по сокращенному плану. Ряд этапов пропускается.

Рассмотрим использование различных видов адаптации на предприятии.

Таблица 11 – Использование различных видов адаптации на предприятии

Вид адаптации	Характеристика вида адаптации	Применение в практике работы «ТриЯ»
Профессиональная адаптация	Подразумевает овладение новым работником своей специальностью, приобретение и доработка необходимых профессиональных навыков и умений. Профессиональная адаптация персонала зависит от обучаемости новичка, уровня подготовки его рабочего места и	Применяется в полном объеме: новички обучаются работе с клиентами, получают полную информацию о товаре, изучают специфику работы с различными категориями покупателей, знакомятся с технологиями активных продаж и т.д. Помимо ознакомления новичка с указанными сведениями, проводится

Продолжение таблицы 11

Вид адаптации	Характеристика вида адаптации	Применение в практике работы «ТриЯ»
	обеспечения необходимыми рабочими материалами	тестирование с целью выявления знаний новичка. Также этот вид применяется и для сотрудников, переводящихся на другую должность
Социально-психологическая адаптация	Данный вид профориентации и адаптации персонала подразумевает вливание в новый коллектив, приспособление к руководству, коллегам, сложившимся в организации нормам и правилам поведения	Данный вид адаптации не планируется предприятием. Она проходит спонтанно по мере знакомства новичка с коллективом. Данный вид адаптации для сотрудников, переводящихся на другую должность вообще не рассматривается.
Организационная адаптация	Основана на ознакомлении сотрудника с должностной инструкцией и понимании места его должности в организационной структуре компании и роли в производственном процессе	Организационная адаптация проводится менеджерами по персоналу, а также непосредственным руководителем новичка. Информация предоставляется в полном объеме. Данная адаптация не проводится для сотрудников, переводящихся на другую должность.

Таким образом, можно увидеть, что не все виды адаптации на предприятии используются. Практически не проводится социально-психологическая адаптация. А для сотрудников, переводящихся на другую должность, вообще проводится только профессиональная адаптация.

Как известно в целях адаптации используются различные методов. Наиболее распространенные из них следующие:

- наставничество (помощь новичку войти в курс дела, влиться в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы более опытным сотрудником);

- тренинги и семинары (направленные на развитие определенных навыков сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством, обучение подготовке презентаций, правила поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним и т.п.);

- беседа (личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы);

- специальная программа (ролевые игры, специально разработанные программы для укрепления командного духа, сплочения коллектива);

- экскурсия (ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой);

- анкетирование (новому сотруднику предлагают заполнить анкету-отзыв после завершения периода адаптации и прохождения испытательного срока);

- другие методы (аттестация, тестирование, обучение, день новичка, корпоративные мероприятия и пр.).

В компании «ТриЯ» также применяются различные методы. Частота их применения представлена на рисунке далее.

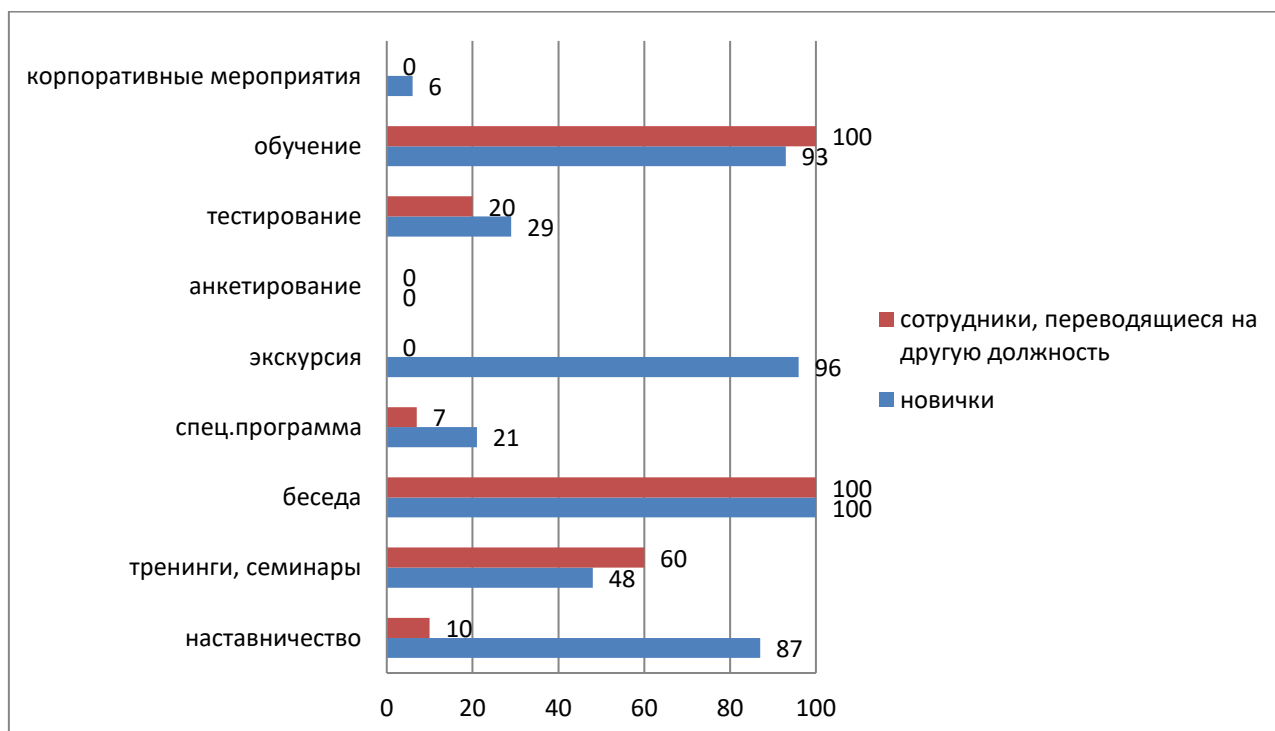


Рисунок 10 – Кол-во сотрудников (новичком и переводящихся на другую должность сотрудников), к которым были применены данные методы адаптации, в % от общего количества новичков за последние 3 года.

Можно отметить, что основными используемыми методами для новичков выступают: обучение, экскурсия, беседа, наставничество. Анализ методов подтверждает минимальное использование социально-психологических методов адаптации. Для сотрудников, переводящихся на другую должность, в основном применяют: обучение (100%), беседу (100%), тренинги и семинары (60%). Таким образом, для сотрудников, переводящихся на другую должность не используют общие адаптационные мероприятия, а только профессиональные и обучающие.

Далее представим этапы адаптации сотрудника.

1. До начала работы нового сотрудника. На первом этапе работа ведется по трем направлениям:

- трудоустройство кандидата, оформление документов;
- предупреждение коллектива о приходе нового руководителя;
- сообщение предварительных сведений работнику о деятельности подразделения, особенностях работы, ознакомление его с должностной инструкцией и другими документами.

Данный этап проводится в основном для новичков. Однако при переводе на другую должность также необходимо оформление документов.

2. Вводный: первый день сотрудника. На этом этапе:

- происходит знакомство с коллективом;
- знакомство с принятыми нормами поведения.

Данный этап проводится только для новичков. Сотрудники, переводящиеся на другую должность, не нуждаются в знакомстве.

3. Ознакомление и общая ориентация, первая неделя работы. На данном этапе:

- принятый руководитель филиала знакомится с документами подразделения;
- разбирается в делах филиала;
- изучает особенности поведения сотрудников;
- изучает эффективность работы филиала.

Данный этап для сотрудников, переводящихся на другую должность, проводится, но в усеченном формате, поскольку в основном сотрудники знакомы с документооборотом и показателями работы компании. Новички же этот этап проходят полноценно.

4. Вхождение в должность. На данном этапе руководитель уже имеет представление о работе компании, изучил документы. Теперь в его задачи входит:

- осуществить первое принятие решений;
- оценить результаты принятых решений.

Данный этап существует для обеих категорий: и новичков, и переводящихся сотрудников.

#### 5. Функционирование

На этапе функционирования руководитель работает уже полностью самостоятельно. Его решения контролируются директором. Он имеет возможность получить консультацию коллег, а также директора. Данный этап существует для обеих категорий: и новичков, и переводящихся сотрудников.

6. Завершение. На данном этапе происходит окончательное принятие решения о работе на должности руководителя филиала. Данное решение должно быть принято как со стороны руководителя, так и со стороны директора. Данный этап существует для обеих категорий: и новичков, и переводящихся сотрудников.

Рассмотрим документационное обеспечение адаптации.

#### 1. Положение об адаптации.

В положении об адаптации содержатся следующие разделы:

- 1) Общие положения
- 2) Описание адаптационной модели
- 3) Контроль адаптационного процесса
- 4) Распределение ответственности при проведении адаптации

В целом структура и содержание Положения достаточно стандартны. Однако здесь следует указать на ряд недоработок. Так, например, в разделе



«Контроль адаптационного процесса» указаны методы контроля, Основным являются аттестационные мероприятия. Другие мероприятия отсутствуют. Например, не проводят учет мнения принятых сотрудников, не проводят их опрос. Соответственно, не все результаты адаптации доходят до руководства.

## 2. План адаптации.

Здесь описан порядок проведения адаптации. Данный документ составляется индивидуально для каждого сотрудника, проходящего адаптацию.

Основные проблемы можно проследить по результатам опроса новичков, результатам адаптации.

Нами был проведен опрос работников, целью которого являлось вывести статистику и выявить проблемы адаптации. Рассмотрев результаты, полученные в ходе опроса, видно, что независимо от того, сколько они работают в компании (от 3 мес. до 9 лет) на адаптацию у персонала уходит в среднем от двух до четырех месяцев.

Наиболее сложным в период адаптации оказалось выполнение профессиональных обязанностей, изучение новых терминов, материала в целом, а также очень мало времени дается на изучение новых поставленных задач, чтоб их применять на практике.

Влиться в коллектив в период адаптации и разобраться с новыми поставленными задачами персоналу помогали опытные сотрудники магазинов, линейные руководители, портал обучения, который существует в компании, также применение теоретических знаний на практике помогает понять специфику работы.

Несмотря на помощь коллектива, который всегда готов ответить на вопросы, новые сотрудники сталкиваются с трудностями межличностных отношений друг с другом и недобросовестным отношением к работе.

Персонал оценивает морально психологический климат как: тяжелый, нервный, непостоянный, приятный, веселый, доброжелательный.

В результате опроса можно сделать вывод о том, что уровень адаптации повышается со стажем работы.

Кроме того, благодаря анкетированию выявлено:

- что в период адаптации наиболее значима информация о функциональных обязанностях;
- что для лучшей адаптации сотрудника на новом рабочем месте, ему нужна помощь;
- помогать работнику в период адаптации должен опытный сотрудник из числа линейных руководителей, закрепленный за ним;
- что большинство в период адаптации испытывали трудности в общении с коллективом.

Основным врагом нового сотрудника в компании (особенно, без трудового опыта) являются сомнения и страхи, которые иногда не позволяют показать себя с лучшей стороны и становятся причиной скорого ухода с работы.

Среди «фобий» новых работников во время адаптации:

- 1) Потерять полученное место в компании.
- 2) Не справиться с обязанностями, нарушить сроки выполнения проектов.
- 3) Не найти общего языка с коллегами, проблемы коммуникации.
- 4) Обнаружить профессиональные недостатки или пробел в знаниях, необходимых для работы.
- 5) Оказаться некомпетентным в глазах руководства и коллег.
- 6) Не сработаться с новым руководителем.

Результаты адаптации отражаются в следующих показателях:

- срок адаптации;
- последствия этапа (увольнение, высокий уровень эффективности работы и другие последствия).

Рассмотрим периоды адаптации новичков. Окончанием этапа адаптации считаем следующие факты:

- снижение количества ошибок до минимума;

- уверенное исполнение своих обязанностей;
- отсутствие потребности в консультациях коллег.

Далее представлены сроки окончания адаптационных периодов у различных категорий персонала.

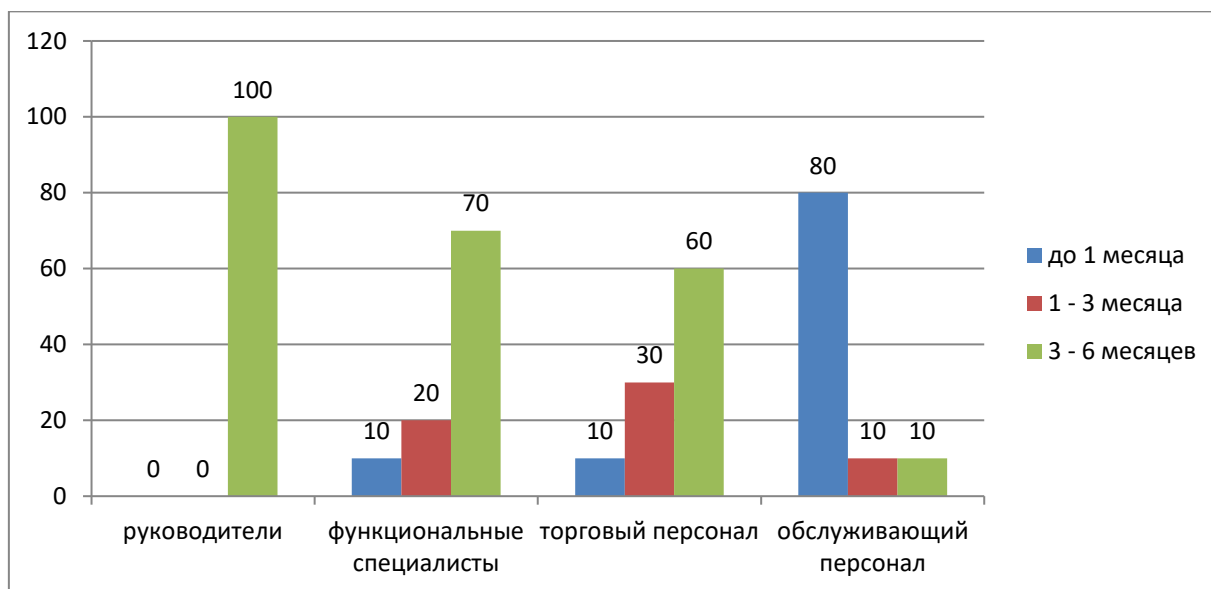


Рисунок 11 – Сроки адаптации персонала, в % от количества трудоустроенного персонала каждой категории, в %

Период адаптации руководителей составляет от 3 до 6 месяцев. В целом данная ситуация является нормальной. Однако нельзя принимать за норму следующие факты:

- 10% обслуживающего персонала имеет срок адаптации до 6 месяцев;
- 60% торгового персонала также адаптируется более 3 месяцев;
- 70% функционального персонала имеет срок адаптации от 3 до 6 месяцев.

Указанные данные свидетельствуют о проблемах в системе адаптации.

Далее рассмотрим результаты адаптации.

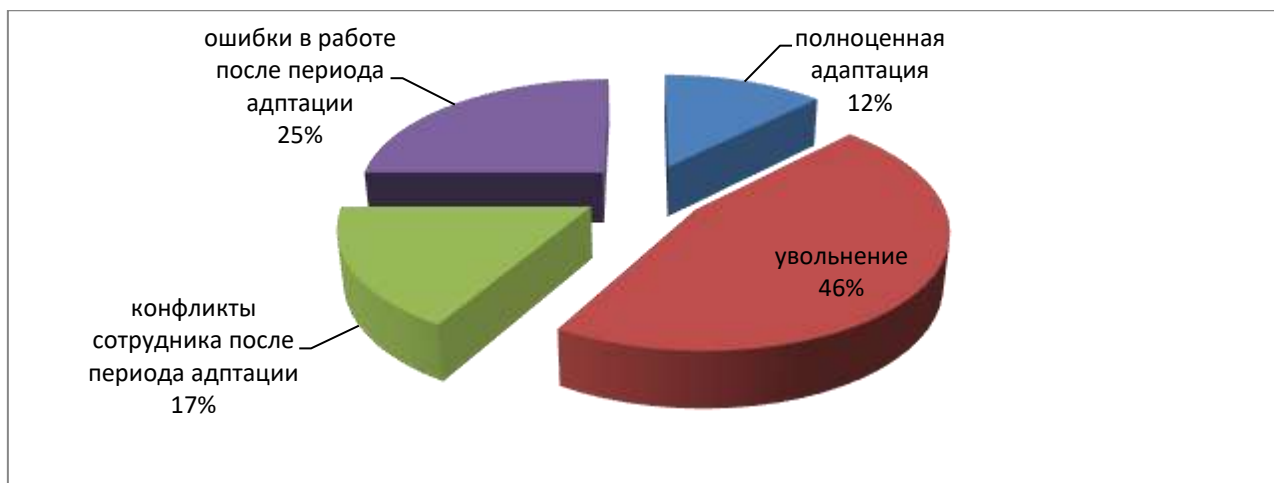


Рисунок 12 – Результаты адаптации сотрудников, принятых за период с 2019 по 2021 гг., в %

Полноценная адаптация происходит только в 12% случаев, что нельзя считать правильной ситуацией.

Было указано, что практически отсутствует социально-психологическая адаптация. Основным результатом ее отсутствия становится выработка негативной позиции и отрицательной оценки коллектива, трудового процесса, специфики иерархических отношений и т.п., что впоследствии и приводит чаще всего к высокой текучести среди новичков.

Таблица 12 – Позиция сотрудников после прохождения периода адаптации

Позиция	Доля сотрудников, принявших такую позицию, %	Характеристика позиции
Неприятие	19	Является результатом отрицательного опыта, полученного при межличностных контактах в трудовом коллективе, несовпадении ожидаемого и действительного, несоответствия самооценки с оценкой окружающих. Обычно такие сотрудники быстро увольняются. Однако отрицание может развиваться и у давно работающего персонала. Обычно у таких людей вновь приобретенное неприятие связано со сменой руководства, системы организации труда, условий труда или с появлением в трудовом коллективе неприятной для этого человека личности

Продолжение таблицы 12

Позиция	Доля сотрудников, принявших такую позицию, %	Характеристика позиции
Приспособленность к любой организации труда и межличностных отношений	38	Это люди, воспринимающие все, что происходит в организации, как данность, не подлежащей оценке и личностному восприятию. Они принимают нормы и требования как руководство к действию без сомнений и размышлений. Это типичные конформисты. Они удобны любому начальству и часто в коллективе составляют большинство. Их период адаптации обычно самый короткий. Они составляют скелет системы, но никогда не являются ее мышцами. Менять и двигать вперед производственный процесс дано неконформистам, которых много может быть только в особых коллективах, где и ценится именно их сложный характер как составная часть творческой природы. Их значение и состоит в том, чтобы двигать
Мимикрия	26	Это позиция скрытого отрицания. Несмотря на подобную скрытность, данная позиция может проявиться в любой момент, как в снижении уровня исполнительской дисциплины, так и в неожиданном увольнении с работы. У этого вида психологической установки есть одна особенность — ею обладают чаще всего высококвалифицированные добросовестные работники, имеющие высокий уровень самооценки
Адаптированный индивидуализм	17	Люди с такой позицией понимают и принимают задачи своей трудовой деятельности, но часто возражают против методов и деталей реализации как своей трудовой функции, так и стратегии и тактики предприятия в целом. Эти неудобные люди могут быть очень ценными работниками, поскольку предъявляют высокие требования не только к окружающим, но и к себе. Однако среди них могут оказаться и просто мелкие склочники. Управленческие функции адаптации персонала как раз и состоят в том, чтобы отличить одно от другого

Представим данные графически.

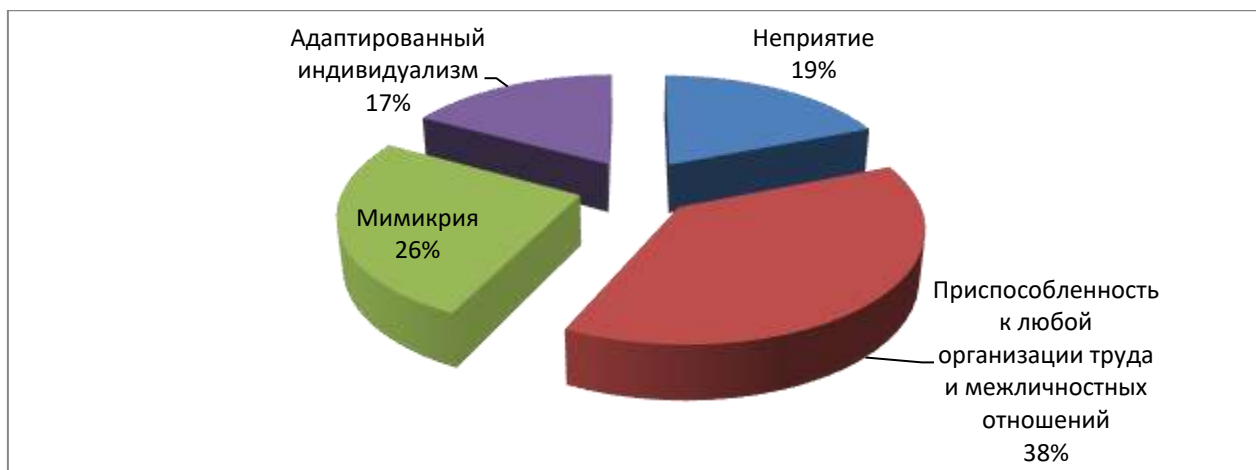


Рисунок 13 – Позиция сотрудников после прохождения периода адаптации

Можно отметить, что в результате отсутствия социально-психологической адаптации адекватная позиция (приспособленность к любой организации труда и межличностных отношений) формируется только в 38% случаев. Во всех остальных случаях (62%) формируется нежелательная позиция:

- неприятие – самый худший вариант – формируется в 19% случаев – приводит чаще всего к увольнению новичка;
- мимикрия – формируется в 26% - приводит либо к увольнению новичка, либо к конфликтам в коллективе;
- адаптированный индивидуализм – формируется в 17% - приводит к снижению эффективности работника, ошибкам.

Таким образом, основными проблемами адаптации сотрудников можно назвать следующие:

- отсутствие обратной связи (по результатам адаптации не проводят анкетирование новичков);
- отсутствует социально-психологическая адаптация;
- результаты адаптации не вполне устраивают.

Таким образом, был произведен анализ процесса адаптации персонала в ООО «ТриЯ». Анализ финансовых показателей позволил сделать вывод об их стабильном росте. Однако отмечается замедление темпов роста.

Анализ кадровых показателей позволяет сделать вывод о высоком уровне коэффициента постоянства персонала. Отмечается стабильность в численности уволенных. В качестве положительного аспекта кадровой политики, проводимой на предприятии ООО «ТриЯ» можно отметить тот факт, что только 8% увольняющихся сотрудников назвали причиной увольнения низкую заработную плату и лишь 4% увольняющихся сотрудников жаловались на тяжелые условия труда.

Структура персонала ООО «ТриЯ» такова: значительное количество опытных кадров (17% сотрудников работает более 6 лет в компании). Основными проблемами в структуре персонала являются: наличие определенной текучести кадров.

Процесс адаптации персонала находится в ведении отдела кадров, который занимается вопросами кадрового планирования. Не все виды адаптации на предприятии используются. Практически не проводится социально-психологическая адаптация. А для сотрудников, переводящихся на другую должность, вообще проводится только профессиональная адаптация.

Основными используемыми методами для новичков выступают: обучение, экскурсия, беседа, наставничество. Анализ методов подтверждает минимальное использование социально-психологических методов адаптации.

Для сотрудников, переводящихся на другую должность не используют общие адаптационные мероприятия, а только профессиональные и обучающие. В процессе адаптации используют общую схему и этап адаптации.

Основными проблемами адаптации сотрудников названы следующие: отсутствие обратной связи (по результатам адаптации не проводят анкетирование новичков); отсутствует социально-психологическая адаптация; результаты адаптации не вполне устраивают.

## 2.2 Разработка программы адаптации персонала на мебельной фабрике «ТриЯ»

Общая система проблем и их последствий может быть представлена следующим образом.



Рисунок 14 – Поле проблем

Таким образом, недоработки в сфере адаптации персонала приводят к ухудшению основных результатов адаптации: текучести среди новичков, конфликтам в коллективе, недостаточной эффективности новых работников. Данную ситуацию необходимо исправить путем устранения основных причин, вызывающих негативные последствия.



Сформулируем проблемы процесса адаптации в ООО «ТриЯ», их причины и способы устранения

Таблица 13 – Анализ проблем и способов их устранения

Проблемы адаптации	Причины выявленных проблем	Способы устранения проблем
Неудовлетворительные результаты адаптации: - длительный срок адаптации, ошибки в работе; - высокая текучесть среди новичков - конфликты новичков с работниками	Отсутствует социально-психологическая адаптация	Разработать комплекс мер в рамках социально-психологической адаптации
Незнание руководством результатов адаптации	Отсутствие обратной связи (по результатам адаптации не проводят анкетирование новичков)	1. Произвести доработку положения об адаптации: - разработать анкету для новичков; - разработать анкеты для наставников. 2. Разработать порядок анализа результатов и эффективности адаптации

Таким образом, с целью устранения проблем адаптации предлагаем следующие решения:

1. Разработать комплекс мер в рамках социально-психологической адаптации
2. Произвести доработку положения об адаптации:
  - разработать анкету для новичков;
  - разработать анкеты для наставников.
3. Разработать методику анализа результатов и эффективности адаптации

Рассмотрим каждое направления отдельно

1. Разработка комплекса мер в рамках социально-психологической адаптации

Социально-психологическая адаптация нового сотрудника может быть облегчена и ускорена за счет следующих мер:

- корпоративные мероприятия, где представляют новых сотрудников (например, «День новичка»);

- рассылки по внутренней почте с информацией о новом сотруднике, его опыте и функциональных обязанностях, публикация материалов о новичках в корпоративных изданиях.

Также специалисты выделяют 6 методов адаптации: метод неформализованного сопровождения, метод проведения мероприятий, метод корпоративного PR, командный тренинг, методы организационной адаптации, инструктаж в подразделениях.

Рассмотрим, как указанные методы можно использовать в компании «ТриЯ» и насколько это целесообразно.

Таблица 14 – Оценка возможности использования методов адаптации в компании «ТриЯ»

Название метода	Сущность метода	Условия в компании	Вывод о целесообразности применения
Метод неформализованного сопровождения	ведение сотрудника, требующее больших временных потерь	При составлении плана адаптации кадровый управляющий обязан просчитать временные затраты, необходимые для его исполнения. Любой аспект привыкания новичка учитывается в системе материального поощрения. Менеджер по кадрам знакомит нового сотрудника с другими работниками организации и нюансами трудовых отношений	Использование метода возможно и целесообразно
Метод проведения мероприятий	Кадровый управляющий проводит корпоративные праздники, где нового работника более лично знакомят с другим персоналом	Руководителю необходимо дать рекомендации новому коллеге перед корпоративным праздником. Ему нужно подсказать: какую одежду выбрать, уместен ли юмор; как подобрать тему беседы; стоит ли говорить тосты. Если в компании существует ритуал	Использование метода возможно и целесообразно. Это будет происходить в процессе проведения корпоративных мероприятий

Продолжение таблицы 14

Название метода	Сущность метода	Условия в компании	Вывод о целесообразности применения
		проведения самопрезентации, требуется оказать помощь новичку в ее подготовке и репетиции	
Метод корпоративного PR	Составление справочника, в котором перечислены рекомендуемые правила поведения в коллективе	. В настоящее время он реализуется посредством ряда документов: ПВТР, Правила поведения, этикет работника и т.д.	Применение данного метода объективно. Можно расширить перечень и дополнить его.
Командный тренинг	Перед проведением тренинга для адаптации новых сотрудников в организации участникам необходимо объяснить правила и нормы поведения	Результатом проведения подобного вида тренингов является улучшение отношений в коллективе, ведь работники начинают больше общаться и учитывать мнение коллег. Тренинги в компании проводятся в общем плане обучения сотрудников, не только новичков.	Новичков необходимо включать в План обучения сотрудников, в том числе обеспечивать их участие на тренингах
Методы организационной адаптации	Сотруднику, пришедшему на работу, необходимо осознавать, какие требования предъявляются к данной специальности. Если работник усвоил правила поведения на работе и умеет грамотно общаться с коллегами, то адаптация нового сотрудника в организации завершена и найти	Применение различных методов адаптации описано в главе 2.	Использование методов адаптации должно быть в Планах адаптации, а также зафиксировано в Положении об адаптации

Продолжение таблицы 14

Название метода	Сущность метода	Условия в компании	Вывод о целесообразности применения
	выход из конфликтной ситуации не станет для него проблемой		
Инструктаж в подразделениях	В каждом отделе организации имеется свой свод правил и требований, которые должен соблюдать все сотрудники. Их необходимо записать и структурировать так, чтобы эта информация была усвоена всеми работниками.	Данная мера в целом реализуется	Необходимо проверить эффективность ее посредством анкетирования

Анализ показал, что наиболее целесообразно использовать следующие методы социально-психологической адаптации: метод неформализованного сопровождения, метод проведения мероприятий, метод корпоративного PR, командный тренинг, методы организационной адаптации, инструктаж в подразделениях

## 2. Доработка положения об адаптации

- разработать анкету для новичков (Приложение В, анкета 1);
- разработать анкеты для наставников (Приложение В, анкета 2).

В Положение об адаптации следует ввести обязательные пункты. Глава 6 Положения об адаптации «Контроль адаптации» должна быть дополнена следующим текстом:

«Первый срез проводится по результатам исполнения индивидуального плана-графика введения в должность. Анализируется объем полученной информации новым сотрудником и оценка руководителей отделов, участвовавших в данном этапе адаптации.

Последующие срезы осуществляются с помощью анкет и собеседований, которые позволяют проанализировать на данном этапе объем

эффективности и результативности процесса адаптации, установить отрицательные факторы адаптации и принять оперативные меры по их устранению.

По окончании испытательного срока систематизируется и анализируется весь объем полученной информации, на основании полученных результатов процесса адаптации и заключения о проверке соответствия занимаемой должности по результатам испытательного срока принимается обоюдное окончательное решение: работодатель определяет, устраивает ли его работник, а работник - устраивает ли его условия работы в данном коллективе»

### 3. Разработка методики анализа результатов и эффективности адаптации

Методика анализа результатов адаптации также должна быть описана в Положении об адаптации. Выше приведен текст, включающий обязательную процедуру анализа результатов адаптации. Методика анализа описана в Приложении Г. Целесообразно результаты адаптации вносить в таблицу, по которой в дальнейшем можно проанализировать динамику результатов. Вариант таблицы и образец ее заполнения представлен в приложении Д.

Данная таблица должна быть создана в программе Эксель, что позволит сверху установить фильтры по каждому столбцу. Таким образом мы сможем анализировать данные по периодам, по результатам, по позициям, по должностям.

Таким образом, были проработаны направления совершенствования процесса адаптации сотрудников. В рамках указанных направлений необходимо разработать план управленческой деятельности по реализации предлагаемых направлений.

По направлению 1. «Разработать комплекс мер в рамках социально-психологической адаптации» следует выполнить следующие действия:

- составить общий план мероприятий;
- включить новичков в общий план мероприятий;
- реализовать план мероприятий.

По направлению 2. «Произвести доработку положения об адаптации» необходимо провести следующую подготовку:

- скорректировать предложенные анкеты;
- утвердить предложенные анкеты;
- внести предлагаемые изменения в Положение об адаптации, включив анкеты;
- подписать Приказ об изменении Положения об адаптации.

По направлению 3. «Разработать методику анализа результатов и эффективности адаптации» следует сделать:

- откорректировать предложенную таблицу
- утвердить предложенный вариант анализа
- создать таблицу анализа в Экселе
- протестировать новый способ анализа эффективности

Далее описанные действия занесем в Матрицу Ганта и распределим их по времени.

Таблица 15 – Матрица Ганта

	март	апр.	май	июнь	авг.	сент.
1. Разработать комплекс мер в рамках социально-психологической адаптации						
- составить общий план мероприятий	■					
- включить новичков в общий план мероприятий		■				
- реализовать план мероприятий			■			
2. Произвести доработку положения об адаптации						
- скорректировать предложенные анкеты	■					
- утвердить предложенные анкеты	■					
- внести предлагаемые изменения в Положение об адаптации, включив анкеты		■				
- подписать Приказ об изменении Положения об адаптации			■			
3. Разработать методику анализа результатов и эффективности адаптации						
- откорректировать предложенную таблицу	■					
- утвердить предложенный вариант анализа		■				
- создать таблицу анализа в Экселе		■				
- протестировать новый способ анализа эффективности				■		

Рассмотрим сроки и ответственных за реализацию мероприятий.

Таблица 16 – Сроки реализации и ответственные за мероприятия

	Сроки	Ответственные
1. Разработать комплекс мер в рамках социально-психологической адаптации	1.03.2022 – 30.09.2022	
- составить общий план мероприятий	1.03.2022 – 15.04.2022	Начальник отдела кадров
- включить новичков в общий план мероприятий	1.04.2022 – 30.04.2022	Менеджер по кадрам
- реализовать план мероприятий	1.05.2022 – 30.09.2022	Менеджер по кадрам, руководители подразделений
2. Произвести доработку положения об адаптации	1.03.2022 – 15.05.2022	
- скорректировать предложенные анкеты	1.03.2022 – 30.03.2022	Начальник отдела кадров
- утвердить предложенные анкеты	15.03.2022 – 10.04.2022	Начальник отдела кадров
- внести предлагаемые изменения в Положение об адаптации, включив анкеты	10.04.2022 – 30.04.2022	Начальник отдела кадров
- подписать Приказ об изменении Положения об адаптации	25.04.2022 – 15.05.2022	Директор
3. Разработать методику анализа результатов и эффективности адаптации	1.03.2022 – 30.09.2022	
- откорректировать предложенную таблицу	1.03.2022 – 28.03.2022	Менеджер по кадрам
- утвердить предложенный вариант анализа	1.04.2022 – 30.04.2022	Начальник отдела кадров
- создать таблицу анализа в Экселе	1.04.2022 – 30.04.2022	Менеджер по кадрам
- протестировать новый способ анализа эффективности	7.05.2022 – 30.09.2022	Менеджер по кадрам

Таким образом, план мероприятий по совершенствованию процесса адаптации в компании будет реализован с марта по сентябрь включительно 2022 года.

Рассмотрим изменения, которые ожидаются в результате реализации предлагаемых мероприятий.

Во-первых, ожидаем сокращения периода адаптации сотрудников. Сроки адаптации будут следующими.

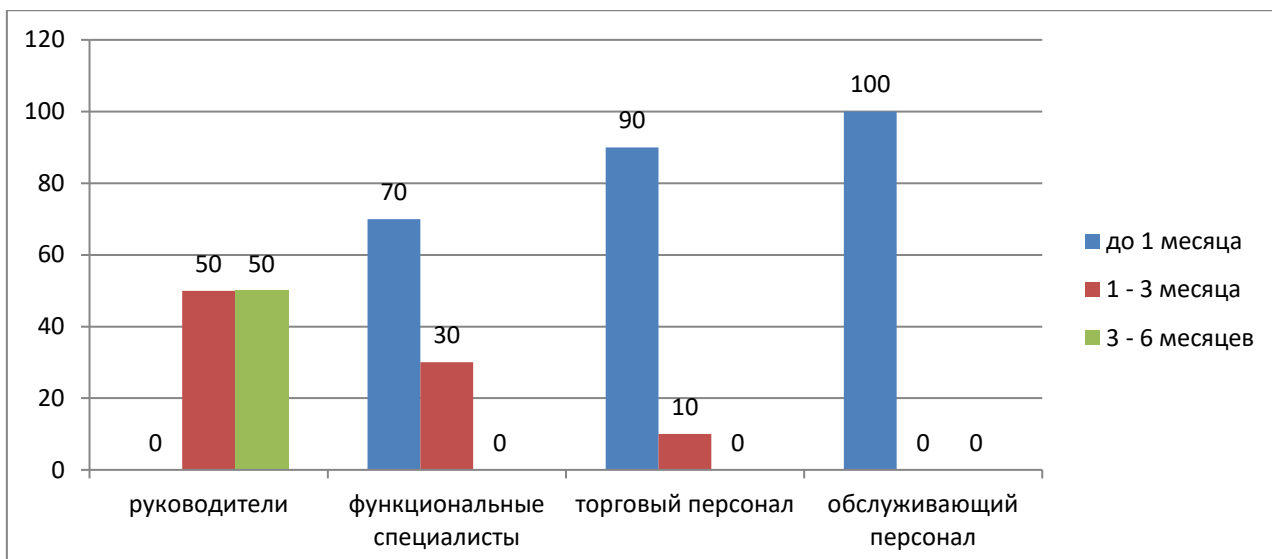


Рисунок 15 – Сроки адаптации персонала, в % от количества трудоустроенного персонала каждой категории, в %

Для обслуживающего персонала срок должен быть в пределах 1 месяца по причине простоты содержания работы. Здесь играет роль психологический фактор. Так как мы будем проводить социально-психологическую адаптацию, то и сроки адаптации обслуживающего персонала должны быть существенно сокращены.

Что касается функционального и торгового персонала, то здесь большинство персонала должны адаптироваться в течение 1 месяца. Период до 3 месяцев будет оставаться для отдельных сотрудников, обладающих специфическим темпераментом и не способных адаптироваться быстро.

Что касается руководителей, то 50% из них должны адаптироваться в течение до 3 месяцев, что также обусловлено будет их характерологическими чертами. Менее месяца адаптация у руководителей быть не может по причине сложности в работе руководящего звена.

Далее рассмотрим позицию, которую мы ожидаем от сотрудников при новой системе адаптации.



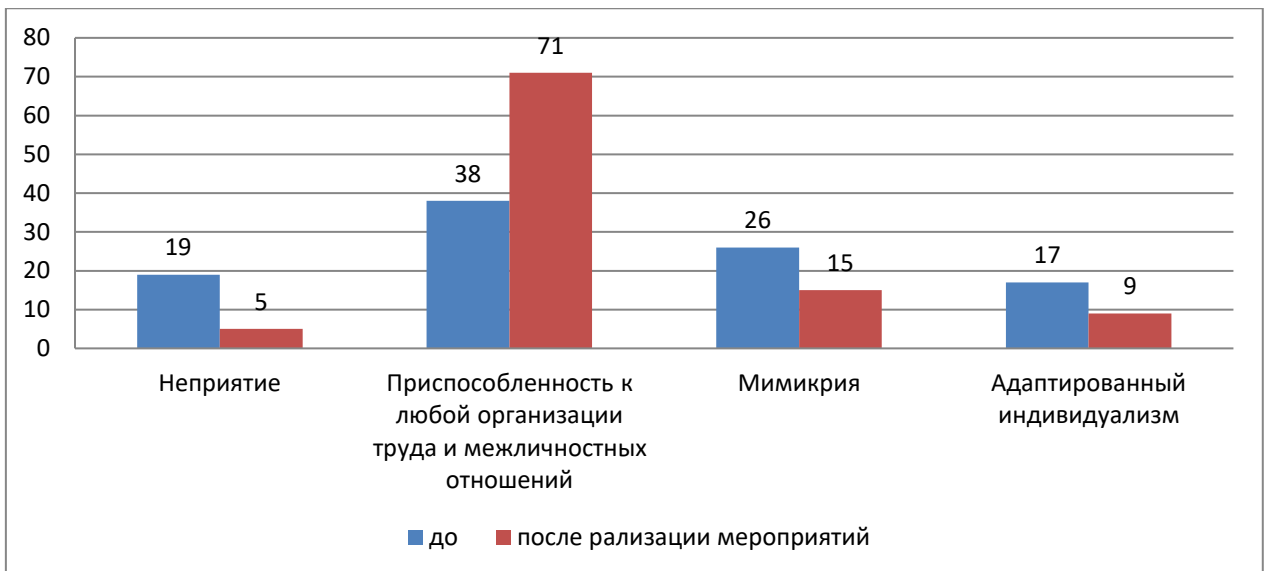


Рисунок 16 – Позиция сотрудников после прохождения периода адаптации –сравнение старой и новой систем

Также изменятся и результаты адаптации.

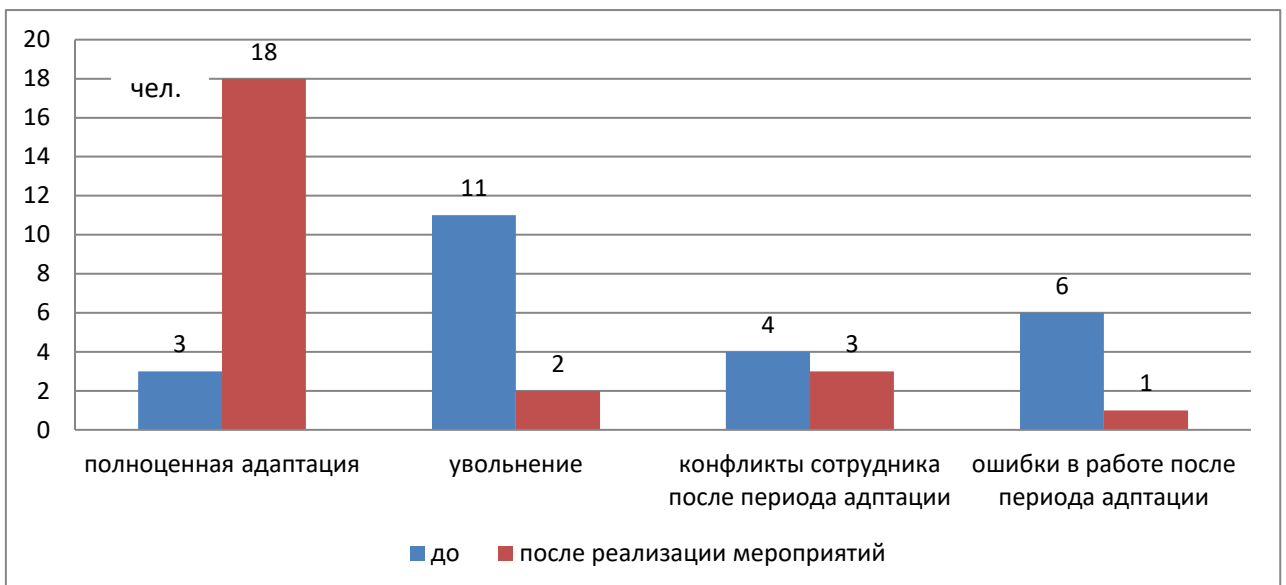


Рисунок 17– Результаты адаптации сотрудников – сравнение старой и новой систем

Экономическая эффективность будет выражаться в следующих показателях:

- снижение ошибок в работе;

- снижение затрат на найм новых сотрудников, поскольку увольнений по результатам адаптации не будет.

В таблице 6 указано количество ежегодно принимаемых сотрудников. Рассчитаем средний показатель:

$(18 + 20 + 24) / 3 = 20,67$  человек в среднем ежегодно принимается в компанию.

Как уже было сказано из принятых по результатам адаптации:

1) увольняется 46 % — это 10 человек ежегодно – затраты на их найм оказываются напрасными.

В среднем затраты на 1 сотрудника при найме составляют около 15 тыс. руб. (включая подачу объявлений, работу менеджера по персоналу, оплату труда в первый месяц при условии, что сотрудник еще недостаточно эффективен, обучение).

Таким образом, затраты на 10 человек составляют за 1 год – 150 тыс. руб.

2) ошибки в работе. На этом вопросе нужно подробно остановиться. Ошибки в работе вновь принятого персонала бывают следующего состава:

- ошибки в работе с клиентом – это может привести к потере клиента;
- ошибки при подготовке отчетов – это может привести к стратегическим ошибкам при планировании и т.д.

Стоимость ошибок в работе новичков рассчитать достаточно сложно. По оценкам бухгалтерии такие ошибки выливаются в затраты компании порядка 100 тыс. руб. ежегодно. После реализации мероприятий ошибки будут совершать только 1 новичок.

Таблица 17 - Проведем расчет эффективности

Показатель	Затраты за 1 год		Экономия в течение 1 года.
	В настоящее время	Ожидается в результате реализации мероприятий	
Количество ошибок в работе	100 000 (при условии, что ошибки совершают 3 новичка )	Ошибки будут совершать только 1 из новичков. Соответственно затраты будут:	83 333 руб.

		$100\ 000 / 6 * 1 = 16\ 667$ руб.	
Затраты на найм новых сотрудников, поскольку увольнений по результатам адаптации не будет	150 000 (при условии ежегодного увольнения 10 новичков)	$15\ 000 * 1 = 30\ 000$ рублей.	70 000
Итого затраты	250 000	46 667	153 333

Представим данные графически.

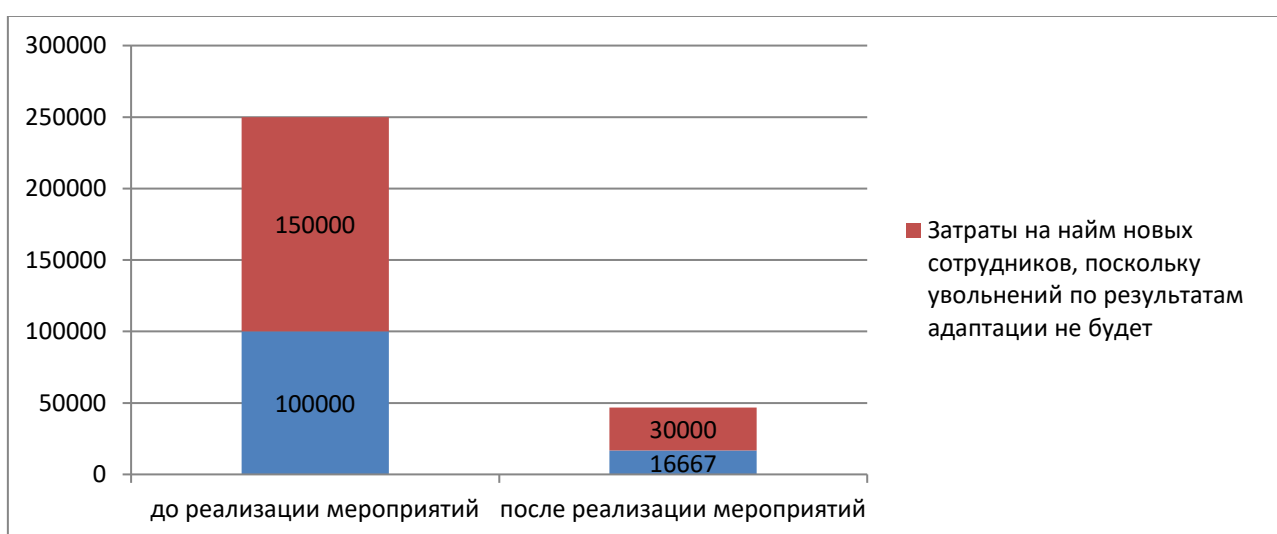


Рисунок 18 – Изменение затрат в результате совершенствования системы адаптации персонала, руб.

Таким образом, экономическая эффективность составит 153 333 руб. за счет сокращения расходов по причине увольнения новичков, а также за счет сокращения ошибок в работе новичков.

### Выводы по второй главе

Нами был разработан проект совершенствования процесса адаптации в компании «Трия». Основными направлениями совершенствования стали: разработка комплекса мер в рамках социально-психологической адаптации,

доработка положения об адаптации, разработка порядка анализа результатов и эффективности адаптации.

По предложенным мероприятиям представлен план реализации направлений совершенствования процесса адаптации в компании.

В результате реализации направлений по представленному плану ожидаем: сокращение сроков адаптации персонала всех категорий; значительное увеличение количества новичков, занявших после адаптации позицию приспособленности к любой организации труда и межличностных отношений (с 38% новичков до 71% новичков); улучшение результатов адаптации, проявляющееся в виде сокращения ошибок в работе (с 6 до 1 новичка), а также снижения численности увольняющихся новичков вплоть до 0% от общей численности поступивших на работу. Перечисленные меры в конечном итоге приведут к экономическому результату, проявляющемуся в сокращении расходов на 153,33 тыс. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под адаптацией понимают процесс приспособления сотрудника к работе в коллективе и коллектива к взаимодействию с новым сотрудником. Основными видами адаптации являются: социальная адаптация, психолофизиологическая адаптация, социально-психологическая адаптация, организационная, экономическая. В качестве основных видов адаптации используют тренинги, семинары, тимбилдинг, корпоративный PR, наставничество новых работников, корпоративные группы и сайты, проведение бесед и инструктажей внутри коллектива.

Нами выделены основные этапы адаптации. Это: предварительный этап, вводный этап, ознакомительный этап, вхождение в должность, действенная адаптация, функционирование, завершающий этап. Указанные этапы являются классическим отражением процесса адаптации. Однако они могут изменяться в зависимости от степени готовности новичка, от сферы деятельности, особенностей компании и отрасли.

Процесс адаптации должен сопровождаться ведением ряда документов. Как правило, это: Положение об адаптации, План адаптации (или Программа адаптации).

Анализ типичных проблем адаптации персонала позволил назвать следующие. Проблемы принимаемого персонала: наличие страхов у новичков, несоответствие обещанного и полученного в сфере условий работы, занятости, трудовых обязанностей, заработной платы и других показателей, несоответствие квалификации требованиям предприятия, отсутствие взаимопонимания с коллегами. Проблемы принимающего предприятия: несоответствие квалификации требованиям предприятия, конфликтность со стороны нового сотрудника, низкий уровень эффективности нового сотрудника. С целью предупреждения, минимизации и устранения указанных проблем рекомендуется комплексный подход к процессу адаптации.

Во второй главе был произведен анализ процесса адаптации персонала в ООО «ТриЯ». Анализ финансовых показателей позволил сделать вывод об их стабильном росте. Однако отмечается замедление темпов роста.

Анализ кадровых показателей позволяет сделать вывод о высоком уровне коэффициента постоянства персонала. Отмечается стабильность в численности уволенных. В качестве положительного аспекта кадровой политики, проводимой на предприятии ООО «ТриЯ» можно отметить тот факт, что только 8% увольняющихся сотрудников назвали причиной увольнения низкую заработную плату и лишь 4% увольняющихся сотрудников жаловались на тяжелые условия труда.

Структура персонала ООО «ТриЯ» такова: значительное количество опытных кадров (17% сотрудников работает более 6 лет в компании). Основными проблемами в структуре персонала являются: наличие определенной текучести кадров.

Процесс адаптации персонала находится в ведении отдела кадров, который занимается вопросами кадрового планирования. Не все виды адаптации на предприятии используются. Практически не проводится социально-психологическая адаптация. А для сотрудников, переводящихся на другую должность, вообще проводится только профессиональная адаптация.

Основными используемыми методами для новичков выступают: обучение, экскурсия, беседа, наставничество. Анализ методов подтверждает минимальное использование социально-психологических методов адаптации.

Для сотрудников, переводящихся на другую должность, не используют общие адаптационные мероприятия, а только профессиональные и обучающие. В процессе адаптации используют общую схему и этап адаптации.

Основными проблемами адаптации сотрудников названы следующие: отсутствие обратной связи (по результатам адаптации не проводят анкетирование новичков); отсутствует социально-психологическая адаптация; результаты адаптации не вполне устраивают.

Нами был разработан проект совершенствования процесса адаптации в компании «ТриЯ». Основными направлениями совершенствования стали: разработка комплекса мер в рамках социально-психологической адаптации, доработка положения об адаптации, разработка порядка анализа результатов и эффективности адаптации.

По предложенным мероприятиям представлен план реализации направлений совершенствования процесса адаптации в компании.

В результате реализации направлений по представленному плану ожидаем: сокращение сроков адаптации персонала всех категорий; значительное увеличение количества новичков, занявших после адаптации позицию приспособленности к любой организации труда и межличностных отношений (с 38% новичков до 71% новичков); улучшение результатов адаптации, проявляющееся в виде сокращения ошибок в работе (с 6 до 1 новичка), а также снижения численности увольняющихся новичков вплоть до 0% от общей численности поступивших на работу. Перечисленные меры в конечном итоге приведут к экономическому результату, проявляющемуся в сокращении расходов на 153,33 тыс. руб.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2009.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197-ФЗ.
3. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие / А.Н. Аверин. – М.:Флинта: МПСИ, 2022 – 224 с.
4. Агарков, Ю. Методы повышения ответственности персонала / Ю. Агарков, С Яковлева // На стол руководителю. – 2022. - №1. – С.23-27.
5. Аксенова, Е.А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва.: ЮНИТИ, 2021г. – 379 с..
6. Аширов, Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие – М.: ТК Велби, Проспект, 2016. – 263 с.
7. Апиш Ф.Н. Основы современных теорий мотивации / Ф.Н. Апиш. - Майкоп: Аякс, 2011. – 150 с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2016. – 196 с.
9. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т.Ю. Базаров. – М.: Инфра-М, 2014. – 168 с.
10. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты / Т.Ю. Базаров. – М.: КноРус, 2022 г. – 304 с.
11. Баранова, Г.И. Модели управления персоналом: Учебное пособие / Г.И. Баранова. – Иркутск: ИГЭА, 2022. – 293с.
12. Блинов А.О. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических вузов / А.О. Блинов, О.В. Василевская. - М.: Гелан, 2011. – 86 с.



13. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2009. – 121 с.
14. Володина, Н. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. – М.: Эксмо, 2021. – 240с.
15. Вучкович-Стадник, А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2021 г. – 208 с.
16. Даринская В.М. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр» / В. М. Даринская, И. Н. Чаплыгин. - М.: Речь, 2014 г. - 224 с.
17. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент / А.П. Егоршин. – Н-Новгород: НИМБ, 2021. – 192с.
18. Зайцева, Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 213с.
19. Иванова, С. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. Иванова. – М.: Эксмо, 2021. – 304 с.
20. Иванова С., Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 280 с.
21. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2016. – 448с.
22. Кибанов, А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2022. – 368с.
23. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова. - М.: Зерцало, 2009. – 231 с.
24. Литягин А.А. Принципы моделирования компенсационной политики организации / А.А. Литягин // Персонал, - 2009. - № 8(14)
25. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.:ИНФРА-М, 2010. - 692 с.

26. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100 %: Путеводитель для практиков / М.К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2014. – 215 с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. С. 275.
28. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хеодури. – М.: Дело, 2013. – 701 с.
29. Милкович Д.Т. Система вознаграждения и методы стимулирования персонала / Д.Т. Милкович, Д.М. Ньюман. – М.: Вершина, 2014. – 312.
30. Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учебное пособие / под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 365 с.
31. Морозов А.В. Деловая психология: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений / А.В. Морозов. – СПб.: Союз, 2013. – 576с.
32. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2009. – 878 с.
33. Озерникова Т.Г. Особенности трудовой мотивации в переходной экономике / Т.Г. Озерникова. - Иркутск: ИГЭА, 2011. – 191 с.
34. Организационная психология / Сост. и общая редакция Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. - СПб.: Питер, 2013. – 512 с.
35. Панасюк, А.Ю. Система повышения квалификации и психологическая перестройка кадров: Методическое пособие / А.Ю. Панасюк. – М.: Высшая Школа, 2021. – 79 с.
36. Пригожин А.П. Методы развития организации / А.П. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2014. – 864 с.
37. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.В. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 336 с.
38. Управление знаниями: Хрестоматия / Пер. с англ. Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2013. – 214 с..

39. Управление знаниями в инновационной экономике: учебник / Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ЗАО «Издат. «Экономика», 2022. – 188 с.

40. Хорошев, Г.И. Управление персоналом: Конспект лекций / Г.И. Хорошев, Н.Т. Савруков. – СПб.г: Политехника, 2014. – 218 с.

41. Чеботарь, Е. Ю. Проблемы управления персоналом в современных организациях / Е. Ю. Чеботарь. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 45 (387). — С. 174-177.

42. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2014. – 224 с.

#### Интернет - источники

43. Анализ стратегии управления персоналом [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.wibes.ru/> (Дата обращения 27.11.2017 г.)

44. Духнич Ю. Обучающаяся организация / Ю. Духнич [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/obuchayuschayasya-organizatsiya-buduschee-korporativnogo-obucheniya.html> (Дата обращения 11.10.2017)

45. Духнич Ю. Корпоративный портал управления знаниями / Ю. Духнич [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/korporativnyy-portal-upravleniya-znaniyami.html> (Дата обращения 27.11.2017 г.)

46. Оплата труда и мотивация персонала // Международный электронный журнал – Режим доступа: <http://www.zarplata.com> (Дата обращения 7.12.2017)

47. Меньщикова И. Стратегия управления персоналом [Электронный ресурс] / И. Меньщикова. – Режим доступа: <http://fb.ru/>.(Дата обращения 7.12.2017)

48. Мотивация персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://psychologiya.com.ua/motivacziya-personala.html> (Дата обращения 13.11.2017 г.).

49. Принципы формирования кадровой политики кризисного предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/>. (Дата обращения 7.12.2017)
50. Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом и оплата труда [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rayter.com> (Дата обращения 9.10.2017 г.).
51. Чеботарев В. Моделирование корпоративного портала знаний [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php?ID=57618> (Дата обращения 14.11.2017 г.)

**ПЛАН АДАПТАЦИИ (образец)**

Открытое акционерное общество «»  
Генеральный директор Петров А. А.  
10.01.2018 г.

Положение 10.01.2016 г. №32 Об адаптации

1. Общие положения
  2. Цели и задачи адаптации
  3. Сроки адаптации
  4. Структура адаптации:
    - знакомство с компанией
    - введение в подразделение
    - работа в отделе
  5. Ответственность менеджера по персоналу и непосредственного руководителя
  6. Мероприятия первой недели адаптации
  7. Принципы организации наставничества
  8. Окончание адаптации
- Приложения:

1. Индивидуальный план работы нового сотрудника
2. Лист оценки по итогам адаптации
3. Отчет сотрудника по окончании адаптации
4. Анкета сотрудника, прошедшего адаптацию
5. Форма опроса для членов коллектива

**ПРИКАЗ (образец)**

**Об утверждении Положения об адаптации персонала организации ...**

В целях создания условий, способствующих эффективному труду и рациональному использованию рабочего времени,

**п р и к а з ы в а ю:**

1. Утвердить Положение об адаптации персонала организации ...
2. Департаменту персонала ознакомить сотрудников Дирекции с Положением об адаптации персонала организации ...
3. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

**Генеральный директор**

## **Пример Положения об адаптации персонала ООО «...»**

### **1. Общие положения**

1.1. Адаптация - процесс ознакомления работника с новой организацией, приспособления к новому месту коллективу и характеру деятельности компании, а также изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании.

1.2. Процесс адаптации включает в себя две взаимосвязанные и взаимообусловленные стороны: профессиональную и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация выражается в овладении работником специальностью, профессиональными навыками, появлением чувства удовлетворенности данным видом деятельности.

Социально-психологическая адаптация - это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству, коллегам и экономическим реалиям.

1.3. Распределение ответственности в проведении адаптационных мероприятий осуществляется между директором по персоналу и непосредственным руководителем сотрудника. В процессе введения в должность при исполнении индивидуального плана работы сотрудника на время адаптации может потребоваться обучение новичка, которое проводит куратор, который отвечает за определенный этап (процедуру) в рамках своей компетенции. Общий контроль за процессом адаптации осуществляет руководитель департамента персонала.

1.4 Адаптационный период составляет 3 месяца и совпадает с периодом испытательного срока.

### **2. Цели и задачи**

2.1. Ускорение процесса вхождения в должность нового сотрудника;

2.2. Достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки;

2.3. Уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу;

2.4. Оценка потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока;

2.5. Освоение схем взаимодействия с другими подразделениями;

2.6. Освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;

2.7. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности заботой;

2.8. Снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь;

2.9. Формирование имиджа компании как привлекательного работодателя.

### **3. Основные функции участников адаптационного процесса**

Управление процессом адаптации осуществляется Департаментом персонала и руководителем подразделения и куратором.

3.1. Функции руководителя подразделения.

Руководитель подразделения:

- ставит цели и задачи на испытательный срок новому сотруднику, составляет план работы на время адаптации;
- назначает куратора из числа ведущих специалистов подразделения;
- определяет обязанности и ответственность, рассказывает о требованиях к качеству выполняемой работы;
- разъясняет запланированные мероприятия;
- представляет его коллективу;
- отслеживает промежуточные результаты адаптационного периода.

### 3.2. Функции куратора.

Куратор:

- поздравляет нового сотрудника с началом работы;
- сообщает о возможных трудностях и наиболее распространенных ошибках в работе;
- рассказывает о коллегах (особенно о тех, у кого можно попросить совета и помощи, и о тех, кто обладает трудным характером);
- рассказывает о структуре и функциях подразделения, взаимоотношениях с другими отделами);
- рассказывает о правилах корпоративной культуры компании;
- оказывает практическую помощь в освоении профессией.

Работа куратора является мотивацией на развитие. В любом случае статус куратора является почетным.

### 3.3. Функции Департамента персонала.

Департамент персонала:

- предоставляет информации о Дирекции;
- вручает комплект новичка;
- осуществляет координацию и контроль адаптационных мероприятий;
- участвует в проведении функциональных мероприятий (инструктаж, оформление сотрудника и т.д.).

## 4. Этапы адаптации

Процесс адаптации состоит из двух этапов:

Первый этап - знакомство с компанией и оперативное введение в должность

Ознакомление новичка с организацией.

Работнику предоставляется базовая информация о компании: история, виды деятельности, организационная структура, основные элементы корпоративной культуры, документы и процедуры, регулирующие трудовые отношения.

Реализуется Департаментом персонала.

Ознакомление новичка с функциями и особенностями работы подразделения, стандартами исполнения обязанностей и уровнем ответственности, правилами организационного поведения, требованиями к отчетности.

Реализуется непосредственным руководителем.



Второй этап - выход нового сотрудника на требуемый уровень профессиональных и личных компетенций, необходимых для подтверждения соответствия занимаемой должности

Основная задача - ускорение процесса введения в должность и достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки.

В течение установленного срока адаптации руководитель, постоянно контактируя с самим работником, куратором, коллегами по работе, выявляет достоинства и недостатки новичка, взаимоотношения в коллективе и дает заключение о личных и профессиональных качествах работника, а также дальнейшие перспективы работы с ним.

Реализуется непосредственным руководителем.

### **5. Вида адаптационных программ и процедуры их исполнения**

Адаптация новых сотрудников начинается с Департамента персонала, где новому работнику на этапе предварительного собеседования предоставляется базовая информация об организации: виды деятельности, документы и процедуры, регулирующие трудовые отношения, социальные гарантии. Основной целью собеседования является выяснить, подходит ли компания сотруднику, а сотрудник - компании.

На основании принятого решения о приеме на работу сотрудник департамента персонала представляет нового работника непосредственному руководителю. В зависимости от должности определяется вид адаптационной программы.

Программа адаптации сотрудников.

Процесс адаптации менеджеров среднего звена начинается с представления другим сотрудникам, ознакомления с рабочим процессом и соответствующими документами, который осуществляет непосредственный руководитель.

Вновь принятому работнику вручаются следующие документы:

- структура дирекции;
- список служебных телефонов;
- фирменные стандарты компании;
- должностная инструкция;
- положение об отделе;
- инструкция по охране труда и технике безопасности.

Адаптационный период должен нести функцию удержания, этому способствует расширение сроков адаптационного периода, когда работа менеджеров подкрепляется контролем руководителя более высокого звена и соответствующей помощью.

Процесс адаптации руководителей.

Руководитель структурного подразделения вводится в должность и представляется коллективу генеральным директором. Происходит осмотр подразделения, знакомство с сотрудниками и ознакомление с предприятием в целом.

Вручаются следующие документы:

- штатное расписание;
- список служебных телефонов;
- структура организации;
- фирменные стандарты дирекции;
- должностная инструкция;
- положение об отделе;
- инструкция по охране труда и технике безопасности;
- пакет документов, регламентирующих деятельность данного структурного подразделения и необходимые для понимания работы организации (положения, приказы, должностные инструкции и квалификационные требования подчиненных и т.д.).

Руководитель Департамента персонала помогает новому руководителю влиться в коллектив, предоставляет всю необходимую информацию о традициях коллектива, потенциале каждого работника, об особенностях социально-психологического климата, сложившегося в коллективе.

#### **6. Контроль и подведение итогов процесса адаптации**

Контроль процесса адаптации проводится с целью выявления и своевременного решения проблем, возникающих у новичков, а также устранения факторов, негативно влияющих на успешность адаптационных программ.

#### **7. Заключение**

Процесс адаптации новых сотрудников является прямым продолжением процесса отбора персонала. Основные причины увольнения работников - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую среду - важнейшая задача его руководителя и сотрудников отдела кадров и документационного обеспечения.

Использование комплекса профессиональной и психологической адаптации новому специалисту оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока, поиск, оценка и обучение новых кандидатов на освободившуюся вакансию.

Анкета 1 (анкета новичка)

адаптации работника (заполняет вновь принятый сотрудник)

1. Соответствует ли новое рабочее место Вашим деловым целям?

да

нет

не вполне

2. Устраивают ли Вас условия работы

да

нет

не вполне

3. Нашли ли Вы общий язык с подчиненными?

да

нет

не вполне

4. Эффективна ли работа с подчиненными

да

нет

не вполне

5. Эффективно ли взаимодействие с руководством и коллегами?

да

нет

не вполне

6. Успешна ли прошла адаптация?

да

нет

не вполне

7. Была ли помощь со стороны наставника

да

нет

не вполне

8. Есть ли необходимость что-либо поменять в деятельности компании

да

нет

9 Если есть, то что:

---

---

---

---

10. Кто оказывает Вам наиболее ощутимую поддержку в процессе адаптации?

а) руководитель

б) наставник

в) коллеги

г) никто

### Анкета 2 (анкета наставника)

адаптации работника (заполняет наставник)

1. Соответствует ли новый работник должностным требованиям и обязанностям?

да

нет

не вполне

2. Находит ли новый работник общий язык с коллегами, руководителями?

да

нет

не вполне

3. Насколько быстро понимает требования в работе?

да

нет

не вполне

4. Эффективна ли работа с подчиненными, коллегами, руководителями

да

нет

не вполне

5. Успешна ли прошла адаптация?

да

нет

не вполне

6. Насколько велика была помощь новичку со стороны наставника

да

нет

не вполне

7. Есть ли необходимость что-либо поменять в деятельности компании

да

нет

9. Если есть, то что:

---

---

---

**Методика анализа результатов адаптации персонала**

Контроль процесса адаптации проводится с целью выявления и своевременного решения проблем, возникающих у новичков, а также устранения факторов, негативно влияющих на успешность адаптационных программ.

Первый срез проводится по результатам исполнения индивидуального плана-графика введения в должность (таблица Г.1). Анализируется объем полученной информации новым сотрудником и оценка руководителей отделов, участвовавших в данном этапе адаптации.

**Таблица Г.1 – Результаты исполнения плана-графика**

<b>№</b>	<b>Наименование работ</b>	<b>Срок выполнения</b>	<b>Результат</b>

Таблица заполняется наставником и передается менеджеру по кадрам.

Последующие срезы осуществляются с помощью анкет и собеседований, которые позволяют проанализировать на данном этапе объем эффективности и результативности процесса адаптации, установить отрицательные факторы адаптации и принять оперативные меры по их устранению.

Срезы проводит менеджер по кадрам.

По окончании испытательного срока систематизируется и анализируется весь объем полученной информации, на основании полученных результатов процесса адаптации и заключения о проверке соответствия занимаемой должности по результатам испытательного срока принимается обоюдное окончательное решение: работодатель определяет, устраивает ли его работник, а работник - устраивает ли его условия работы в данном коллективе.

Вся полученная информация систематизируется менеджером по кадрам, передается начальнику отдела кадров.

Далее представлена форма Заключения.

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_  
(должность и подпись  
курирующего заместителя  
генерального директора)  
\_\_\_\_\_

**Заключение  
о проверке соответствия занимаемой должности  
по результатам испытательного срока**

Работник \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

Отдел \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Испытательный срок установлен с "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г. по "\_\_\_"  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**1. Текст заключения**

**2. Вывод**

\_\_\_\_\_  
(должность, подпись начальника структурного подразделения)

\_\_\_\_\_  
(должность, подпись куратора)

\_\_\_\_\_  
(подпись директора персонала)

С выводами заключения \_\_\_\_\_  
(согласен, не согласен)

\_\_\_\_\_  
(подпись работника; при несогласии излагаются причины несогласия с выводами заключения)  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Примечания:**

1. В тексте заключения отмечается: кто и в течение какого периода проводил изучение и подготовку стажера; какие конкретные поручения им выполнялись; его отношение к делу и выполнению отдельных поручений; знание основных нормативных документов, должностных инструкций; проявленные им личные и деловые качества, дисциплинированность.

2. В разделе "Вывод" дается один из следующих выводов:

- может быть назначен на должность;
- подлежит увольнению как не выдержавший испытания;
- может быть назначен на другую должность (указывается какую) без дополнительного испытательного срока.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Таблица анализа результатов адаптации

ФИО новичка	Категория должности (руководитель, функциональный специалист, продажи, обслуживающий персонал)	Дата вступления в должность	Период адаптации (до 1 месяца, 1-3 месяца, 3 – 6 месяцев)	Позиция сотрудников после прохождения адаптации (неприятие, приспособленность к любой организации труда и межличностных отношений, мимикрия, адаптированный индивидуализм)	Результат адаптации (полноценная адаптация, увольнение, конфликты сотрудника после периода адаптации, ошибки в работе после периода адаптации)
Иванов Т.П.	Руководитель	11.01.2023	3 – 6 месяцев	Приспособленность	Полноценная адаптация
Петрова И.А.	Функциональный специалист	21.01.2023	1 – 3	Адаптированный индивидуализм	Ошибки в работе
Сидоров В.С.	Специалист по продажам	23.01.2023	1 – 3	Приспособленность	Полноценная адаптация
.....	Руководитель	25.01.2023	3 – 6 месяцев	Приспособленность	Полноценная адаптация
.....	Обслуживающий персонал	29.01.2023	До 1 месяца	Приспособленность	Полноценная адаптация
.....	Обслуживающий персонал	1.02.2034	До 1 месяца	Неприятие	Увольнение
.....	Торговый работник	2.02.2023	До 1 месяца	Приспособленность	Полноценная адаптация