



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

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ
ПЕРСОНАЛА СРЕДСТВАМИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ**

Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Образовательный менеджмент»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
395 % авторского текста

Работа допущена к защите
«10» февраля 2021 г.
зав. кафедрой педагогики и
психологии д.п.н., доцент
Гнатышина Е.В.

Выполнил(а):
Магистрант группы № ЗФ-318-
158-2-1
Шалаева Ольга Сергеевна
Научный руководитель:
д.п.н., доцент, зав. кафедрой
педагогики и психологии
ФГБОУ ВО ЮУрГГПУ
Гнатышина Екатерина Викторовна

Челябинск
2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1. Теоретические основы изучения процесса адаптации персонала.....	9
1.1 Общее представление о процессе адаптации новых работников ..	9
1.2 Теоретические аспекты корпоративного обучения.....	33
1.3 Модель совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения.....	41
Выводы по главе 1.....	50
ГЛАВА 2. Практические аспекты исследования совершенствования процесса адаптации персонала средствами корпоративного обучения на базе компании «4SERVICE»	52
2.1 Характеристика системы адаптации персонала компании «4SERVICE»	52
2.2 Реализация модели совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения	60
Выводы по главе 2.....	78
Заключение	80
Список использованных источников	85
Приложения	92

ВВЕДЕНИЕ

Адаптация персонала организации – необходимый элемент в работе кадрового менеджмента. Сегодня она по праву считается одним из основных компонентов как системы управления персоналом, так и системы управления развитием предприятия в целом. Устраиваясь на работу, новый сотрудник предстает перед необходимостью соответствовать новым для себя организационным требованиям – от режима труда до должностных инструкций, корпоративной культуры, приказов и распоряжений руководства и т. д.

Оптимизация системы управления персоналом напрямую связана с антикризисным управлением. Социально-психологическая адаптация сопровождает развитие организации, ее персонала и является необходимой для успешного приспособления и выживания организации в целом в динамично изменяющихся условиях внешней среды.

В логике нашего исследования, адаптация персонала – это процесс, «объединяющий» внешние ситуационные факторы – от кризисных ситуаций до условий оптимального режима «штатного» функционирования – с эффективностью организации в целом, и трудового коллектива в частности.

Адаптация регулирует баланс социально-психологического состояния сотрудников, их удовлетворенности условиями труда и их приспособленности к внешним и внутренним требованиям организации, позволяя добиться максимальной мобилизации профессионально-личностного потенциала работников. Несвоевременная и неадекватная реакция системы управления на неблагоприятные воздействия внешней среды приводит к снижению коммерческой безопасности организации, убыточности производства и, в конечном итоге, неплатежеспособности.

За счет использования программ адаптации персонала, организация может значительно снизить расходы на поиск нового персонала,

просчитать будущий вклад вновь принятых сотрудников в общую прибыль организации, повысить доходы будущих периодов. Использование программ адаптации персонала на предприятии приводит не только к увеличению эффективности труда работников, но и к другим позитивным изменениям: повышению лояльности коллектива к требованиям и ценностям организации, повышению уровня развития корпоративной культуры. Несмотря на очевидную выгоду данного элемента управления, зачастую служба управления персоналом, с подачи топ-менеджмента предприятия, не уделяет должного внимания внедрению и использованию таких программ на практике.

Компания «4SERVICE» столкнулась с проблемой снижения прибыли. Кроме того, на данном этапе развития перед ней стоит проблема дальнейшего комплектования штата высококвалифицированными работниками, занятыми непосредственно в осуществлении основной деятельности (менеджеры по продажам, менеджеры дирекции по обеспечению основной и оперативной деятельности, маркетологи). Соответственно, наиболее востребованными функциями управления персоналом в компании «4SERVICE» являются подбор, отбор и адаптация сотрудников. При этом функции подбора, отбора реализуются по отлаженному механизму, но система адаптации недостаточно регламентирована и не стопроцентно выполняет свои задачи.

Низкая эффективность процесса адаптации и большая текучесть кадров на данном этапе существенно увеличивают расходы компании ООО «4SERVICE» на подбор и обучение персонала, поскольку от результатов адаптационных мероприятий напрямую зависит приживаемость сотрудников и, как следствие, бюджет отдела персонала, затрачиваемый на рекрутинг, отбор и обучение персонала.

Таким образом, **актуальность** данного исследования определена на *социально – экономическом* уровне. При высвобождении финансовых ресурсов, требующихся для постоянного восполнения кадрового дефицита,

возникающего вследствие низкого уровня проработки проблемы адаптации персонала, у компании ООО «4SERVICE» появится возможность перераспределения бюджета на более значимые нужды, в том числе – на увеличение фонда оплаты труда действующих сотрудников. На *теоретико-методологическом* уровне актуальность исследования определяется недостаточной теоретической разработанностью проблемы адаптации сотрудников средствами корпоративного обучения.

Ведущим процессом, рассмотренным в исследовании, является процедура адаптации сотрудников в компании «4SERVICE».

На этапе адаптации начинается работа с человеком как ресурсом компании. От того, насколько грамотно и эффективно организована такая работа, зависит не только будущая результативность и карьера сотрудника, но и экономия средств, а также развитие всей организации.

Эффективный механизм адаптации различен для каждой отрасли экономики и даже для каждой компании. Однако существуют общие принципы его результативности, которые отделу по управлению персоналом необходимо учитывать при разработке плана адаптационных мероприятий.

В случае внедрения адаптационной модели, в итоге компания должна получить зримые и выражающиеся в конкретных цифрах, объективные результаты. К ним относятся:

- снижение затрат компании на поиск нового персонала;
- снижение общего количества увольнений сотрудников, проходящих стажировку или испытательный срок (в это число входят как увольнения по собственному желанию, так и увольнения по инициативе менеджмента компании);
- снижение числа рабочих часов, необходимых новому сотруднику для достижения максимальной результативности;
- уменьшение временных затрат менеджмента и опытных сотрудников-наставников на адаптирование и обучение новых людей.

Помимо объективных результатов, выражающихся в конкретных цифрах, компания также должна получить и субъективные результаты, которые также можно определить количественно, путем анализа опросов персонала.

Таким образом, процесс адаптации можно определить как механизм, позволяющий компании в сжатые сроки получить хорошо замотивированный, эффективный персонал, обладающий большой лояльностью к компании и ответственно трудящийся не только ради вознаграждения, но и ради общих целей предприятия. При этом деятельность новых сотрудников уже на начальном этапе работы начинает приносить пользу компании, то есть, позитивно влиять на ее конкурентные преимущества и экономить средства. Если вышеназванные цели не достигнуты, значит, механизм адаптации в данной организации неэффективен, причинами неэффективности могут быть неверная разработка, неверное внедрение либо плохая управляемость. Отметим, что даже сейчас в подавляющем большинстве российских компаний не уделяется должного внимания процессу адаптации нового персонала, а функции отдела управления персоналом исполняет отдел кадров. Все вышесказанное делает данное диссертационное исследование значимым и актуальным.

Еще раз подчеркну, что подавляющее большинство российских предприятий пока не уделяет процессу адаптации сотрудников должного внимания, хотя кадровый голод ощущают практически все отрасли экономики. Количество наработанного опыта и разнообразие моделей управления адаптацией персонала с точки зрения экономической эффективности, до сих пор не достигло уровня, позволяющего компаниям уверенно принимать решения об обязательном внедрении адаптационных механизмов в деятельность предприятия. Таким образом, данное исследование становится в ряд наиболее важных и актуальных для современных организаций.

Цель диссертационного исследования – на основе теоретического анализа разработать модель совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения.

Объектом исследования является система управления персоналом.

Предметом исследования является процесс адаптации персонала в различных организациях.

Гипотеза исследования: управление адаптацией персонала будет эффективней, если внедрена модель совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения, состоящая из диагностического, содержательно–технологического и контрольно–корректирующего блоков.

Для достижения вышеуказанной цели ставятся следующие *задачи*:

- на основе анализа литературы провести обзор понятийного аппарата, исследовать современные подходы к управлению адаптацией;
- разработать модель совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения;
- провести экспериментальную проверку эффективности разработанной модели совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения;
- провести анализ результатов эксперимента.

Методами исследования являются: анализ научной литературы по теме диссертации; анализ нормативной документации; обобщение управленческого опыта; анкетирование; наблюдение; эксперимент.

Методологической и теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области теории менеджмента (концепции научного менеджмента и школы человеческих отношений, Э. Мэйо, Ф. Ротлисберген, У.Френч, Ч. Белл), управления человеческими ресурсами и в области психологии труда и математической статистики (Ф.Тейлор, И.М.Сеченов, И.П.Павлов, Г.В. Плеханов и другие). В работе использовались материалы из периодических источников и сети

Интернет.

Научная новизна и теоретическая значимость диссертационной работы заключаются в разработке модели совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения; определении основных групп факторов, влияющих на успешное прохождение периода адаптации сотрудников; методике диагностики и оценки эффективности процесса адаптации посредством опроса.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в разработке модели совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения и оценки эффективности адаптации сотрудников компании «4SERVICE». А также разработке комплексной модели процесса адаптации, использование которой позволило оптимизировать процесс адаптации новых сотрудников в компании «4SERVICE».

Базой исследования послужило Общество с ограниченной ответственностью «Форсервис РУ Сейлз». Юридический адрес: 115487, г. Москва, пр-кт Андропова, д. 38, к. 3, оф. 428.

Структура исследования. Работа включает введение, две главы, заключение, библиографический список (75 источников). Текст иллюстрируют 6 рисунков и 1 таблица, 1 приложение. Общий объем диссертации – 101 страница.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Общее представление о процессе адаптации новых работников

Изучение процесса адаптации новых работников важно начать с выявления теоретических основ адаптации персонала. Для этого необходимо дать общее представление о понятии и принципах адаптации.

Рассмотрим сущность и содержание понятия «адаптация» с позиции управления персоналом, виды, цели, инструменты и процесс адаптации новых работников.

Современные отечественные исследователи процессов менеджмента предлагают нам большое многообразие определений адаптации. Так, В.Р. Веснин дает следующее определение: *«Адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими»* [25,с.198-199].

Авторы популярного учебника по управлению персоналом Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин считают, что *«адаптация – это процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды»* [65,с.233].

В работах А.П. Егоршина дается следующее определение адаптации персонала: *«Адаптация – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с*

ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения общегрупповых задач».

Д.А. Аширов рассматривает адаптацию, как *«взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда»* [7,с.103].

Обобщая и анализируя представленные выше определения, можно уверенно сказать, что все они базируются на постулате о том, что адаптация персонала – это процесс, в ходе которого происходит приспособление нового сотрудника к различным аспектам деятельности организации. Некоторые исследователи склоняются к тому, что этот процесс односторонний – с позиции нового работника.

Другие трактуют его как взаимный, с позиции равного взаимодействия организации и нового сотрудника. Рассматривая механизмы, лежащие в основе этого элемента управления, ученые приходят к выводу, что они всегда одинаковы: обучение, информирование, идентификация, изменение установок и поведения и др.

В качестве основного рабочего постулата в данном исследовании будем использовать определение Д.А. Аширова:

«Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда, преодоление возможных негативных моментов, возникающих как по вине фирмы, так и по вине работника».

Мы считаем это определение наиболее исчерпывающим, так как на практике убедились, что взаимодействие работника и организации – двусторонний процесс, в результате которого не только сотрудник приспособливается к организации, но и организация изменяется в результате его деятельности. Происходит взаимное постепенное приспособление, базирующееся на освоении работником новых условий

труда и привнесении им в организацию его индивидуальных особенностей выполнения социально-трудовых функций.

Первым этапом адаптации всегда становится знакомство нового сотрудника с коллективом предприятия и его руководством, усваивание информации о требованиях к рабочему процессу и принципах функционирования предприятия, то есть, *«осуществляется знакомство с социальной средой места работы»*[8,с.92].

Знакомясь с деятельностью предприятия, новый сотрудник проявляет ответную реакцию, изменяя свое поведение в соответствии с требованиями новой рабочей среды. *«...новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования (режим труда и отдыха, ряд положений, должностные инструкции, приказы, распоряжения и многое другое). С другой стороны, работник имеет целый комплекс ожиданий, реализацию которых он связывает с конкретной организацией. Если эти ожидания (или их часть) не оправдываются, то может возникать неудовлетворенность работой в целом, либо ее отдельными сторонами»* [5,с.20].

Ключевая цель адаптации персонала – снижение издержек организации за счет:

- более быстрого вхождения нового сотрудника в рабочий процесс;
- более быстрого повышения производительности его труда до необходимого на предприятии уровня;
- снижения новичком количества брака и ошибок в рабочем процессе;
- сокращение текучести кадров;
- снижение затрат на подбор нового персонала из-за сокращения работы с не подходящими претендентами;
- снижение числа сотрудников, покидающих предприятие в течение первого года работы.

Адаптация – это ряд внутренних процессов, направленных на изменения, которые позволяют новому организму начать взаимодействовать с системой с максимальной производительностью. А для этого необходимо и включение личности в систему жизненного цикла компании, и процесс приспособления к новой среде, и процесс накопления информации в системе [72,с.10].

Как уже упоминалось, в ходе процесса адаптации новые сотрудники усваивают корпоративную культуру организации, находят общий язык с коллективом, принимают свою общественную и социальную роль в нем, обучаются выполнению своих должностных обязанностей в рамках требований и правил, принятых на предприятии. Очевидно, что такой глобальный процесс изменений нельзя пускать на самотек, для достижения эффективности им необходимо управлять. Управляемый процесс всегда представляет собой комплекс организованных мероприятий, направленных на естественное и быстрое усвоение и достижение стандартов корпоративного поведения и необходимых трудовых показателей, установленных администрацией организации. Осуществление этих мероприятий и ответственность за качественное проведение всех этапов адаптационного комплекса возлагается как на HR-менеджера, так и на линейных руководителей организации и требует их продуктивного взаимодействия.

Построение программы адаптации новых работников, особенно на среднем и крупном производстве, требует проведения масштабной организационной работы. Реализация такой программы будет проходить во всех предприятиях по-разному, в зависимости от количества персонала, характера выполняемых работ и услуг, структуры управления и компетентности сотрудников, производящих работу с персоналом, а также *«наличия и организации систем управления человеческими ресурсами, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и др.»* [13,с.20].

Виды адаптации представлены на рисунке 1.

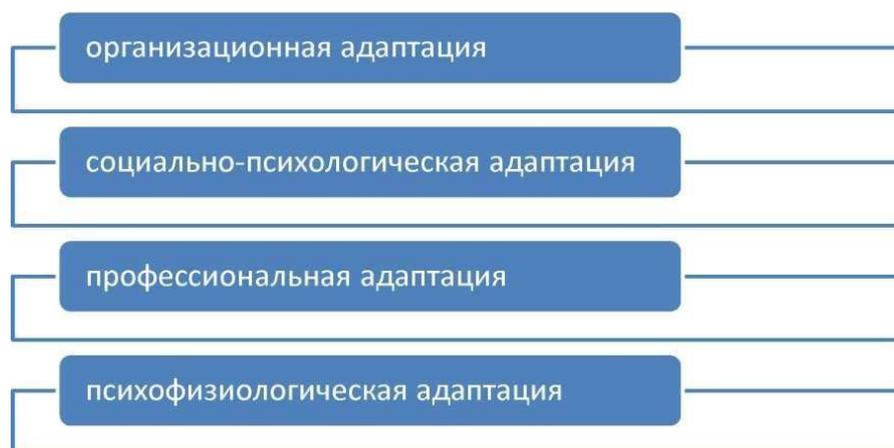


Рисунок 1 – Виды адаптации персонала

Виды адаптации:

- **организационная адаптация** подразумевает под собой разъяснение новому работнику стратегических целей, миссии и приоритетов компании; структуры управления компанией; знакомство со списком лиц, уполномоченных принимать решения в компании; принципы и этапы решения бытовых и социальных проблем взаимодействия человека и компании;
- **социально-психологическая адаптация** подразумевает под собой подробное знакомство и усвоение корпоративной культуры компании и принятых в ней стандартов социального поведения;
- **профессиональная адаптация** подразумевает под собой переподготовку сотрудника согласно тонкостям и особенностям трудового процесса в компании, приобретение необходимых новых знаний и навыков в профессиональной области;
- **психофизиологическая адаптация** подразумевает под собой необходимое привыкание нового сотрудника к новому режиму труда и отдыха, который может включать сменный график работы, сдвинутый график работы либо ненормированный рабочий день, длительные командировки или проектную работу.

Не существует программы адаптации, гарантирующей

стоппроцентный успех. Ее результаты всегда колеблются между двумя полюсами: приобретением организацией нового эффективного работника, органично влившееся в имеющийся коллектив, успешно выполняющего свои рабочие функции и приобретением некомпетентного работника, провоцирующего конфликты, судебные разбирательства и последующее увольнение. Однако, в подавляющем большинстве случаев результат адаптации представляет собой «золотую середину» между вышеназванными противоположностями: новый сотрудник начинает работать, выполняя свои трудовые функции на среднем уровне, не имея особых конфликтов в коллективе. *«...и работать начинает, и в коллектив в целом вписывается, но только трудится не с полной, ожидаемой при найме, отдачей, среди коллег у него появляются как друзья, так и враги, да и в деловой коммуникации случаются сбои»* [9,с.36].

Рассмотрим инструменты адаптации персонала.

На начальном этапе своей работы на новом месте, сотрудник всегда сталкивается с большим пластом новой информации о порядке работы и рабочем месте, особенностях производственного процесса и социального взаимодействия. Чтобы «вхождение» в организацию прошло для нового сотрудника как можно легче, существует разработанный процесс адаптации, который призван свести до минимума все известные проблемы, возникающие у новичка.

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа, представленных на рисунке 2.

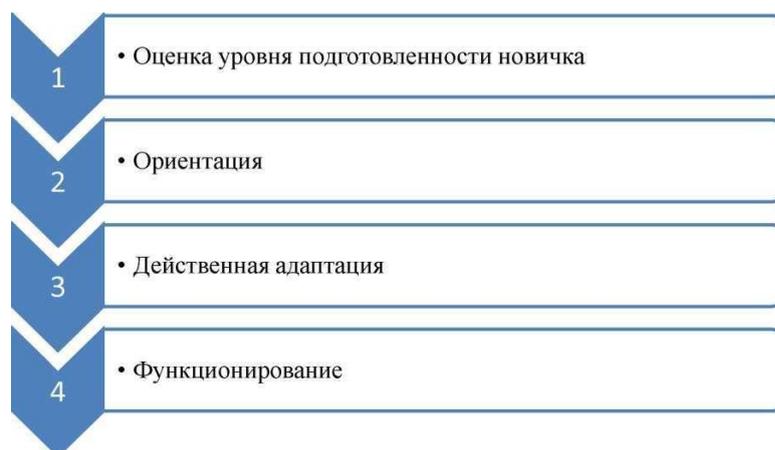


Рисунок 2 – Процесс адаптации в организации

Рассмотрим подробнее, какие функции каждый этап выполняет в процесс адаптации:

– **оценка уровня подготовленности** предполагает, что претендент уже имел опыт работы в организациях, подобных той, в которую устраивается; либо после прохождения профильного обучения, представляет, в какую среду он попадет, и какие задачи перед ним будут стоять. На этом этапе новичку предстоит знакомство с коллективом, особенностями коммуникации, правилами поведения в организации и т.д.;

– **ориентация** – второй этап процесса адаптации – предполагает практическое знакомство нового сотрудника с его должностными обязанностями и требованиями организации по их выполнению. Этап включает в себя ряд небольших лекций либо курсов, которые разъясняют вопросы о рабочей политике организации, оплате труда, дополнительных льготах, комплексу техники безопасности, экономических факторах и необходимой производительности, влияющих на оплату труда. Так же в этот перечень входят все процедуры и правила выполнения задач, необходимые предписания и формы отчетности, рабочие обязанности и ответственность, которую будет нести сотрудник.

– этап **действенной адаптации** предполагает ускоренное приспособление новичка к своему новому социальному и рабочему статусу в организации. На этом этапе новому сотруднику важно предложить

возможности для проявления своих лучших качеств и применения профессиональных знаний. Необходимо систематически проводить оценку эффективности трудовой деятельности нового сотрудника и оценивать особенности его взаимоотношения с коллегами;

– **функционирование** – конечный этап процесса адаптации, предполагающий постепенное преодоление производственных и межличностных трудностей, возникших у сотрудника в связи с новым местом работы и его перехода к эффективному выполнению своих обязанностей в организации.

Итак, после поиска и подбора нового сотрудника в организацию, следующим этапом работы отдела персонала является адаптация данного трудового кадра. *«Отсутствие модели адаптации в компании или ряда ее инструментов, сводит на нет все предпринятые ранее усилия. Когда в организации появляется новый сотрудник, очень часто возникает вопрос – а что именно и в какой период с ним делать, о чем говорить, какие документы показывать, какие задачи и в какой период поручать и т.п. Идеальная картинка, которая формируется в голове соискателя на должность до прихода на работу, сталкивается с жестокой реальностью, что ведет к разочарованию, мотивации и порой даже уходу новичка из компании»* [9,с.37].

Для того чтобы процесс адаптации нового сотрудника в организации прошел наиболее успешно, известны следующие инструменты адаптации: Welcome-тренинг, День новичка, «Книга сотрудника», «Комплект новичка», первый день нового сотрудника, представление нового сотрудника, план знакомства, наставничество, обучение и период адаптации (рисунок 3).

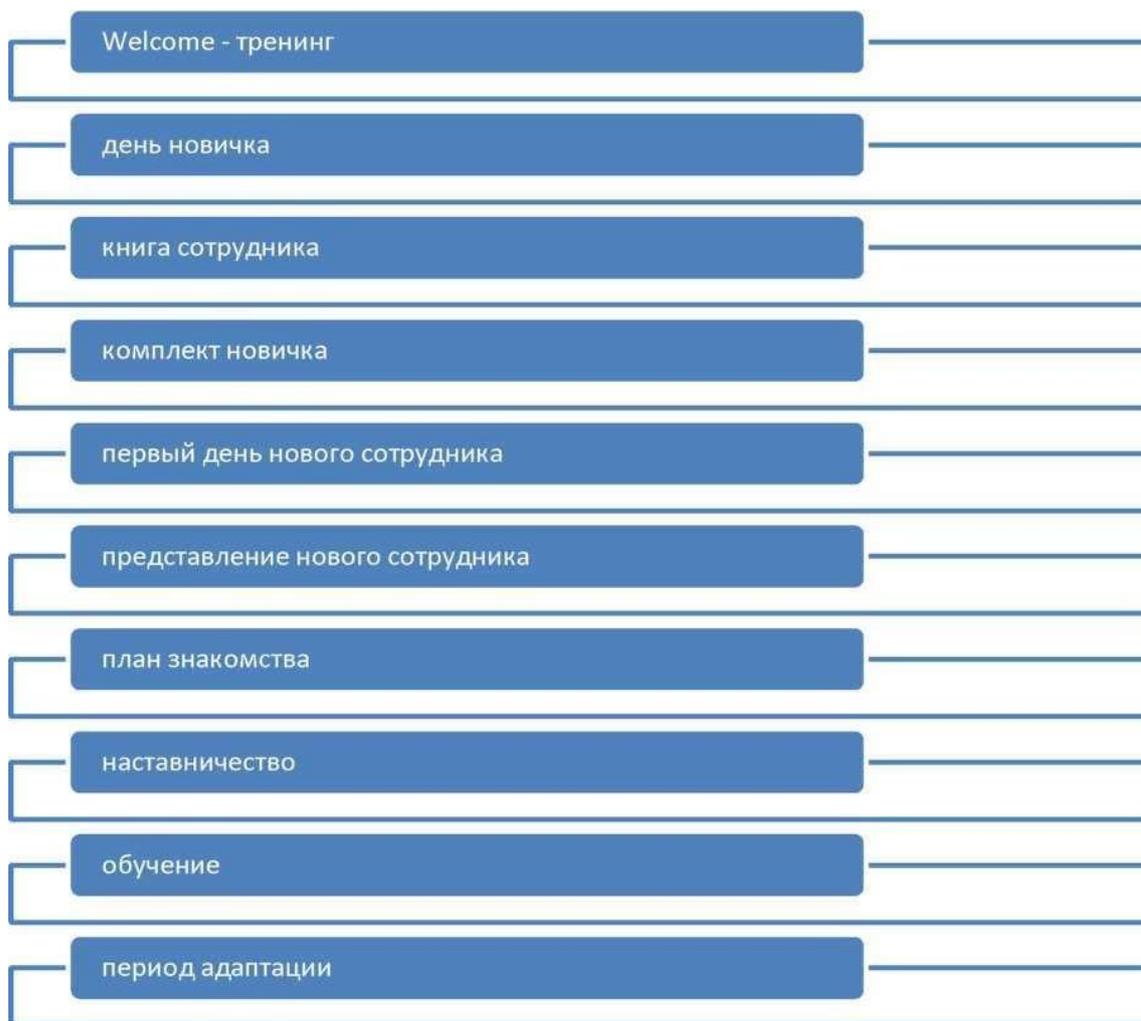


Рисунок 3 – Инструменты адаптации персонала

Инструменты адаптации:

– **Welcome-тренинг.** Целью данного тренинга является возможность благоприятного и расслабляющего контакта с новым сотрудником, позволяющего в легкой и дружелюбной форме дать ему максимально полное представление об организации. Тренинг не направлен на отработку каких-либо навыков. Его содержание включает в себя исчерпывающую информацию о компании: от миссии и истории создания до описания рыночных перспектив организации, конкурентов, основных клиентов и ключевых партнеров. Уместно рассказать о долгосрочной стратегии компании, целях на текущий период, представить материалы СМИ, освещающие деятельность организации. Так же при проведении Welcome-тренинга необходимо осветить все продукты и услуги компании,

технологии работы компании, ассортиментную политику, успешные проекты, логистику. Особого внимания заслуживает сама структура организации: структура руководства, основные положения кодекса предприятия, корпоративные мероприятия, традиции (приложение 1).

Также новый сотрудник нуждается в подробном освещении корпоративной политики в области управления персоналом, поэтому тренинг должен включать в себя вопросы профессионального развития и карьерного роста, условий труда и быта. В зависимости от специфики предприятия, его структуры и наличия конечных точек, возможна экскурсия по компании: посещение производства и музея компании; просмотр корпоративного фильма о компании или интервью с руководителем, подробный иллюстрированный рассказ о выпускаемом продукте, видео из удаленных филиалов и т.д.;

– **«День новичка»**. Для встречи нового сотрудника необходимо подготовить его рабочее место, полностью освобожденное от вещей предыдущего сотрудника. Рабочее место должно быть подготовлено и полностью оснащено всем необходимым для выполнения непосредственных обязанностей сотрудника;

– **«Книга сотрудника»**, выдающаяся каждому новичку – это корпоративная брошюра в печатном либо электронном виде. Ее содержание предполагает приветствие руководителя, карту-схему предприятия, описание организационной структуры (с указанием имен и фотографий), описание функций и сферы ответственности подразделений, описание корпоративной символики, телефонный справочник, дополнительную информацию об организации работы: алгоритм заказа канцелярских товаров, посещение столовой и т.д.;

– **«Комплект новичка»** – адаптационный лист. Этот документ, так же как и «Книга сотрудника», является продуктом массового пользования и подготавливается до прихода нового сотрудника в компанию. Он включает в себя список мероприятий, которые будут

проводиться с новобранцем и подписывается в первый рабочий день руководителем и новичком. Адаптационный лист включает в себя информацию об общих целях организации и нового сотрудника на период адаптации. В нем указывается перечень мероприятий (их время, продолжительность, место проведения), предлагаемые компанией новому сотруднику. В свою очередь, со стороны нового сотрудника указывается список навыков и знаний, которыми он будет должен овладеть в результате этих мероприятий.

– **Первый день нового сотрудника** включает в себя подготовку рабочего места, наличие «Комплекта новичка», организацию процесса дружелюбного знакомства с новыми коллегами и знаки внимания от них – может быть, простая шоколадка;

– **Представление нового сотрудника** – важно не только представить сотруднику его будущих коллег, но и рассказать работникам о новом человеке в коллективе;

– **План знакомства** содержит информацию о его образовании, опыте работы, успехах и достижениях, при желании нового сотрудника – о его семейном положении, хобби и т.д.;

– **Наставничество** – это закрепление новичка за определенным сотрудником. Его основная цель – создание благоприятных условий для эффективной адаптации. Наставничество подразумевает более быстрое закрепление в трудовом коллективе, улучшение качества работы и повышения ее привлекательности для новичка, обучение тонкостям рабочего процесса, принятого в компании. Также наставничество воспитывает у всего персонала, как обучаемого – так и обучающего, приверженность корпоративным ценностям. Признано эффективным и легко усваиваемым воспитание и обучение молодых специалистов на примерах имеющихся трудовых династий, передовиков труда, лучших по специальности. Это не только помогает новичку обрести знания об истории традициях компании, но и позволяет воспитать в нем уважение к

ее корпоративной культуре [12,с.218];

– **Обучение** – это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые, в свою очередь, определяются стратегией компании;

– **Период адаптации** – время, за которое новый сотрудник полностью адаптировался в новой для него организации. Процесс может занимать от одного месяца до года.

Итак, рассмотрев понятие и сущность процесса адаптации новых сотрудников, перейдем к анализу практики адаптации новых работников.

Цель анализа – оценка возможности применений отдельных элементов для совершенствования процесса адаптации новых сотрудников анализируемой организации.

В любой организации, нацеленной на эффективную деятельность и сокращение расходов, процесс адаптации выстраивается на основании существующих мировой и российской практик. Использование уже апробированных методик позволяет вносить лишь небольшие изменения, соответствующие структуре и роду деятельности компании, что, в свою очередь, ускоряет внедрение программ адаптации, экономит силы сотрудников и денежные средства фирмы, позволяет избежать критических ошибок.

В текущем временном отрезке принято использовать практики и методики в области управления персоналом, активно используемые в США и странах ЕС, так как учеными и компаниями этих государств создана максимальная база действующих разработок, учитывающих многие факторы: должность сотрудника и его профессиональный опыт, сферу деятельности организации и т.д. Наиболее подходящими и эффективными (с учетом специфики российского бизнеса и его развития) считаются следующие, популярные за рубежом, методы адаптации персонала:

Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование»

персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. *«Этот метод не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент той же компании или в другую компанию. Secondment может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). В США и Европе это очень популярный метод, и в западных компаниях даже выстраиваются очереди сотрудников на secondment»* [29, с. 41].

Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) – подразумевающий поддержку, помощь, ненавязчивое руководство и необходимую защиту нового сотрудника более опытным сотрудником. *«Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новых навыков. Суть этого метода заключается в адаптации через приятельство с коллегой. Этот принцип отличается отсутствием какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней обратной связи. Оптимальный срок для buddying – один год и он особенно важен в первые недели работы новичка»* [74].

E-learning (дистанционное обучение) или **blendedlearning** (смешанное обучение).

«Для эффективного использования e-learning требуется высокая дисциплина (даже самодисциплина). В Европе эту проблему решают максимальной интерактивностью модулей. Программы эстетически красивы, от них невозможно оторваться, в них присутствует интрига, интерес сотрудника постоянно подогревается. На Западе e-learning существует около 8 лет, и за это время специалисты в области обучения и развития персонала не дискутировали на тему того, нужно это или нет. Они просто совершенствовали этот метод в процессе использования, пришли к выводу, что в чистом виде он неэффективен и

дошли за короткий срок до такого уровня развития, что командообразование многие компании делают через e-learning» [58, с. 95].

«Методы shadowing и secondment используют 71 % компаний в Великобритании, e-learning – 54 % компаний. При этом 71 % британских специалистов считают, что его использование возрастет уже в ближайший год. Метод blendedlearning, по прогнозам британских специалистов, предпочтут 67 % сотрудников компаний» [15, с. 10].

В российских компаниях наиболее часто применяются на практике следующие методы адаптации: погружение; кадровые школы; наставничество. Опыт использования этих методов идет еще со времен СССР. Рассмотрим подробнее данные методы, а также метод JobShadowing, широко применяемый за рубежом и отдельные процедуры, например, так называемые induction- тренинги для новичков, когда всех новых сотрудников собирают для соответствующего обучения на два-три дня.

Метод погружения эффективен для руководителей разного уровня. Он предполагает полное «погружение» сотрудника в практическую деятельность с первых дней работы. Основная цель метода – быстрое вхождение нового сотрудника в трудовой процесс. *«Этот вид адаптации предполагает, что у нового руководителя в кратчайшие сроки сформируются определённые управленческие навыки и умения, необходимые ему для эффективного выполнения своих функций на данном рабочем месте. Практика показывает, что довольно часто компании, применяющие этот метод, сталкиваются с тем, что у новичков сразу обнаруживаются пробелы в знаниях конкретных технологий, применяемых именно в этой компании» [31, с. 120].*

Считается, что метод «погружения» эффективен для максимально опытного специалиста, имеющего достаточный опыт управленческой работы, который без дополнительных инструкций осведомлен о своих полномочиях, ключевых факторах требуемой деятельности и списке лиц,

принимающих решения. Таким методом обычно выявляют профпригодность нового руководителя на испытательном сроке, его ответственность, компетентность, способность к самостоятельному принятию решений. Также метод «погружения» ярко показывает личностные качества нового менеджера и объективно, без излишних затрат, демонстрирует его управленческий опыт. В отношении молодых специалистов, особенно сразу после окончания учебного заведения, метод «погружения» неэффективен и даже опасен. Начинающему сотруднику необходимы прямые задачи, всеобъемлющие указания и строгий контроль деятельности. Если применить к неопытному сотруднику метод погружения, то адаптация будет неудачной, а в процессе ее проведения будет потеряно время и средства предприятия.

Кадровые школы – другой вариант адаптационного процесса, часто используемый российским бизнесом. Это метод эффективен при необходимости проведения обучения новых сотрудников в максимально сжатые сроки и предполагает усвоение новичками стандартов, профессиональных навыков и знаний, относящихся к практической стороне деятельности предприятия. Также такое обучение позволяет подготовить к будущей работе новых сотрудников, не получивших профильного образования или навыков работы, подходящих для предприятия, которое проводит «кадровую школу». Основной задачей «кадровой школы» является усвоение новым персоналом единых требований и единого понимания основных технологий и специфики предприятия.

Обучение в кадровой школе, в основном предполагает теоретическую подготовку, передачу новому сотруднику базовых и специализированных знаний о его новой работе, без которых невозможен трудовой процесс. Такое обучение, чаще всего, оторвано от практики. Поэтому метод «кадровой школы» необходимо дополнять методом «наставничества».

Система (институт) наставничества относится скорее к системе обучения. Наставник выступает в роли источника знаний и уполномоченного по решению проблем нового сотрудника, возникающих в процессе работы. Он курирует весь трудовой процесс нового работника, способствует его социальной адаптации в коллективе и помогает максимально быстро освоить новые трудовые навыки.

Наставничество в большинстве российских компаний представляет собой практическое обучение нового сотрудника. Наставник помогает новичку в выполнении рабочих заданий, контролирует и корректирует качество работы. При этом наставник психологически поддерживает новичка, выполняя функцию скорее «старшего товарища», чем педагога и контролёра. К наставнику новый работник *«обращается за помощью или советом, а наставник направляет его действия»* [39, с. 33].

Наставничество, как процесс обучения и передачи опыта непосредственно на рабочем месте появилось в СССР ещё в 30-е годы XX в. *«Сотрудники, прошедшие обучение под руководством наставника более широко и творчески проявляют свои способности, выдвигают свои идеи, и несут ответственность за их реализацию перед организацией, перед наставником, перед коллегами.»*

Одна из характерных особенностей наставничества в том, что наставник, являясь штатным сотрудником организации, обычно выполняет весь круг задач по обучению подопечных без освобождения от основной работы.

Целью наставничества является разноплановая адаптация новичка в организации и раскрытие его потенциала. Дополнительными задачами являются: поддержка и воодушевление сотрудников, развитие коммуникативных и управленческих навыков самого наставника. Основное отличие наставничества от тренинга состоит в том, что наставничество является процессом, а не разовым мероприятием, как тренинг» [15, с. 10].

Главное требование к наставнику – профессиональная компетентность. Но для того чтобы введение в должность было эффективным, необходимо, чтобы человек, который будет являться наставником, в полной мере обладал нужными социально-психологическими качествами и навыками. В них входит внимательность, терпеливость, умение выслушать собеседника и определить его затруднения, отсутствие категоричности и привычки насмешничать. Также понадобятся хорошие навыки презентации, преподавательские и ораторские способности, наличие эмоциональной компетентности (развитая эмпатия).

Наставничество эффективно и для воспитания в новом сотруднике профессионально-этических ценностей, необходимых в данной компании. С помощью личного примера, наставник демонстрирует правила выполнения работы и уровень ее качества. Во время наблюдения за наставником, новичок имеет возможность оперативно получать ответы на возникающие вопросы, таким образом восполняя профессиональные пробелы и обучаясь новым навыкам. В дальнейшем сотрудник перейдет к самостоятельному выполнению своих обязанностей, а наставник будет курировать процесс и результат.

JobShadowing – метод адаптации, схожий с наставничеством в его отечественном понимании, и широко применяемый за рубежом. Суть Shadowing заключается в том, что обучающийся находится вместе с опытным сотрудником (становится его «тенью») весь рабочий день, и присутствует при всех этапах его трудового процесса. При этом «тень» получает возможность задавать вопросы и обсуждать рабочие ситуации не только с этим сотрудником, но и другими членами коллектива, проясняя для себя ранее неизвестные вещи. [74]

JobShadowing используется не только для адаптации новых работников, но и является взаимовыгодной формой сотрудничества организации с различными общественными и образовательными

институтами. Особую роль в этом играют простота, малозатратность и эффективность метода. Можно выделить несколько популярных направлений использования данного метода:

1. Предоставление возможности выбора места работы выпускникам вузов. Это подразумевает под собой временное и неоплачиваемое пребывание выпускника на предприятии, с целью приобщения к корпоративной культуре, возможностью вести наблюдения за рабочей средой, получение знаний и навыков. *«Использование метода помогает выпускникам определиться с выбором места работы. Также снижается риск того, что компания примет на работу немотивированного сотрудника. Западные авторы утверждают, что почти каждое рабочее место может стать объектом JobShadowing»* [31,с.125].

2. Профорентация школьников для дальнейшего осознанного выбора среднего или высшего учебного заведения. *«В первом и втором случае процесс Shadowing может рассматриваться как расширенное информационное интервью, в процессе которого выпускник школы получает информацию о компании, её стандартах, требованиях к сотрудникам, специфике работы и т.д. Отличие в том, что Shadowing может длиться от одного дня до недели и более»* [31, с. 125].

3. Предоставление информации преподавателям вузов о стандартах работы предприятия, требованиях к навыкам и знаниям потенциальных сотрудников. В результате вуз может скорректировать учебные программы в сторону большей актуальности.

4. Внутреннее обучение сотрудников компании с целью повышения их компетентности и передвижения на более высокие должности, включая управленческие.

Отмечено, что при применении метода Shadowing в коллективе повышается корпоративная культура, увеличивается мотивация сотрудников, укрепляется и оттачивается взаимодействие в

организационной иерархии, становится более продуктивной работа в команде. Также метод позволяет улучшить навыки общения в коллективе и повышает общий профессиональный уровень работников, так как среди них идет постоянный обмен опытом: *«создается ситуация, когда каждый «наставник» (mentor) является чьей-то «тенью», а каждая «тень» становится чьим-то «наставником». В западной литературе Shadowing рассматривается как способ оптимизации социального капитала компании и развития лидерства, становясь не только инновационным методом обучения сотрудников, направленным на подготовку будущих руководителей, но и средством непрерывного повышения эффективности деятельности организации в целом».* [29, с. 43].

Процесс Shadowing можно разделить на три этапа.

1. **Подготовительный этап.** Во время него mentor и «тень» еще раз оговаривают длительность и детали процесса, согласовывают и определяют цели и конкретные результаты обучения, составляют список рабочих моментов, которые необходимо освоить «тени».

2. **Реализация проекта.** В течение определенного времени «тень» наблюдает за действиями «наставника» во всех рабочих ситуациях и задает вопросы по каждой из них.

3. **Пост-проектные мероприятия.** Завершив процесс Shadowing, оба участника и представители отдела по управлению персоналом собираются, чтобы обсудить и оценить достигнутые цели и результаты.

В западной литературе выделяются следующие факторы, позволяющие методу Shadowing стать эффективным инструментом развития потенциала организации и сотрудников:

1. Организационная действительность, реальный рабочий процесс используются как учебная площадка. оба взаимодействующих сотрудника вовлечены в рабочий процесс и ощущают себя членами одной команды, взаимно обогащаясь опытом друг друга.

2. Обучение основывается на практике и эффективно, так как

взрослые люди наиболее успешно обучаются в процессе получения реального, а не теоретического опыта, при постоянном осмыслении (рефлексия) и обсуждении (обратная связь) текущих процессов.

3. Наличествует непрерывная обратная связь «наставника» и его «тени».

Экспертные знания «наставника» более естественно и глубоко воспринимаются обучающимся, поэтому управленческие решения и корпоративная культура предприятия не вызывают внутреннего сопротивления.

Однако при поверхностном или формальном подходе к процессу Shadowing наставники могут совершить следующие ошибки:

«Они могут недооценивать свой собственный уровень знаний и навыков, могут думать, что у них нечему учиться. Они могут считать, что сотрудники организации смогут научиться всему самостоятельно без наставника». [58,с.97]:

Содержательное наполнение ролей наставника и его «тени» должно варьироваться в зависимости от уровня компетентности и опыта обучающегося. В специализированной литературе по менеджменту принято выделять три категории обучающихся: новичок, опытный сотрудник, профессионал.

*«**Новичок** (novice) – не имеет опыта. Основную роль в проекте выполняет наставник. Его задача заключается в том, чтобы понять, какие знания и навыки необходимы сотруднику, и вовлечь его в деятельность. Опытный сотрудник выполняет более активную роль, чем в первом случае. **Наставник** оценивает знания обучающегося, и вовлекает его в деятельность, основную часть работы прodelывает сам сотрудник в качестве члена команды. **Профессионал** предполагает, что наставник становится наблюдателем. Он не даёт готовых ответов, а помогает сотруднику проанализировать и оценить полученный опыт. Такое общение позволяет строить партнёрские взаимоотношения, развивать*

навыки работы в команде, улучшать профессиональные навыки не только обучающимся, но и профессионалам». [39, с. 35]

Итак, система адаптации занимает важное место в системе управления персоналом развитых зарубежных стран. Рассматривая зарубежный опыт управления персоналом, следует отметить, что наиболее подходящим в российских условиях на настоящем этапе из рассмотренных методов является институт наставничества.

Обзор нормативно-правовых актов, регламентирующих процесс адаптации персонала

Для создания эффективной программы адаптации новых работников, соответствующей нормам трудового права, необходимо рассмотреть действующие нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс адаптации новых работников, на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Основными нормативными документами на федеральном уровне, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются Трудовой кодекс Российской Федерации;

Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 №1032-1;

Статья 25 Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 №1032-1 «Содействие работодателей в обеспечении занятости населения» содержит следующие положения, касающиеся адаптации:

- создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих;
- разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы [3, с.286].

Статья 22 Трудового кодекса Российской Федерации «Основные

права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала [2,с.75]:

- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить. В соответствии со статьей 70 Трудового кодекса Российской Федерации «Испытание при приеме на работу», срок испытания при приеме на работу *«не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом».*

Статьей 68 Трудового кодекса Российской Федерации «Оформление на работу» установлено, что *«при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором»* (часть третья в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ).

«Ряд этапов адаптации регламентируется трудовым законодательством довольно подробно (испытательный срок), другие же требуют более детального изучения. Трудовой кодекс Российской Федерации не использует понятий «наставничество» и «введение в должность». Введение в должность возможно через различные виды инструктажей (ст.225 ТК РФ), ряд из которых является обязательным в соответствии с законодательством, другие же могут быть предусмотрены локальными актами. Что касается наставничества, то встает вопрос о том, предусматривает ли наставничество над новым сотрудником увеличение объема работ и дополнительные функции? Рекомендации по управлению персоналом не поднимают этот вопрос вообще» [12,с.174].

На региональном и муниципальном уровне также отсутствуют нормативно-правовые акты, регулирующие порядок адаптации новых работников.

Изучив законодательную базу, можно сделать вывод, что процессу адаптации в государственной кадровой политике не уделяется должное внимание. Это указывает на острую необходимость отдельного нормативного регулирования этого вопроса на федеральном уровне, несмотря на загруженность законодателей.

В связи с выше перечисленным, для организации, стремящейся к кадровому благополучию, очевидна необходимость принятия локального нормативного акта, регулирующего механизм адаптации сотрудников.

«Локальный нормативный акт – это внутренний документ организации-работодателя, рассчитанный на неоднократное применение и устанавливающий правила поведения (права и обязанности) самой организации, всех или отдельных категорий ее работников в части, неурегулированной трудовым законодательством» (статья 8 Трудового кодекса РФ).

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты

представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации. Частоту и периодичность изменения локальных нормативных актов определяет работодатель (пункт 1 Письма Роструда от 22.03.2012 № 428-6-1). При этом следует учитывать, что локальные нормативные акты не должны ухудшать положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями. Также данные акты не могут противоречить закону, коллективному или трудовому договору. *«Локальные нормативные акты принимаются руководителем организации в письменной форме в виде положения, порядка, инструкции и т.п. С любым локальным нормативным актом, непосредственно связанным с трудовой деятельностью работника, его надо ознакомить под роспись»* (статья 68 Трудового кодекса РФ).

Из вышесказанного можно сделать вывод, что на сегодняшний день в России отсутствуют стандартные процедуры и образцы документов для оформления программы адаптации новых сотрудников.

Изучение нормативно-правовых актов, регламентирующих процесс адаптации персонала, позволяет утверждать, что адаптация новых работников имеет недостаточно развитую нормативно-правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур во внутренних локальных нормативных актах организации, которые должны содержать конкретные мероприятия по адаптации персонала. Прорехи в законодательстве позволяют многим работодателям игнорировать вопросы адаптации новых сотрудников, также уделяется недостаточное внимание институту наставничества. Также очевидно, что организации, заинтересованные в решении кадрового вопроса, решают эту задачу самостоятельно, используя разные способы. Среди них можно выделить:

- положение об адаптации;

- положение о наставничестве;
- информационный буклет;
- книга работника организации [45,с.44-45].

Исходя из отсутствия стандартных процедур и образцов документов для оформления программы адаптации, закрепление в нормативных документах порядка прохождения адаптационных мероприятий, содержание которых будет разъяснено руководителем или наставником, будет являться большим подспорьем в деле организации адаптации новых сотрудников. Без принятия таких нормативных актов, регулирующих и конкретизирующих основные моменты процессов адаптации и наставничества, остается опасность некорректного прохождения адаптации, недостаточной ответственности обучающего специалиста и, как следствие, невозможность для организации достигнуть основной цели – эффективного использования своего человеческого ресурса.

1.2 Теоретические аспекты корпоративного обучения

Термин «Корпоративная (организационная) культура» был сформулирован еще в 50-х годах прошлого века. Э. Жак в своей книге «Меняющаяся культура фабрики», изданной в 1951 году, писал: *«Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»* [22,с.17].

За последние шестьдесят лет этот термин неоднократно уточнялся, в частности, отечественный автор и исследователь Э.А. Смирнов определяет корпоративную культуру как *«систему общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей*

*поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости организации между собой и с организацией, перспектив развития».*¹

Таким образом, все авторы сходятся в одном: корпоративная культура – это неотъемлемая часть внутренней культуры любой организации, возникающая в процессе взаимодействия между сотрудниками, общепринятая всеми членами организации, служащая интересам каждого работника и всей компании в целом.

Сегодня корпоративная культура является также эффективным инструментом управления персоналом. Целью создания и поддержания корпоративной культуры являются координация формальной и неформальной деятельности сотрудников, повышение мотивации и удовлетворенности персонала, улучшение имиджа компании и предупреждение негативных тенденций среди персонала.

Задача организационной (корпоративной) культуры — создание в организации «команды», формирование единого комплексного стиля в действиях всех ее сотрудников. Как мы отметили выше, корпоративная культура — понятие многогранное, включающее в себя четыре основных структурных элемента: миссию организации, систему главенствующих ценностей, нормы и правила поведения, а также процедуры и поведенческие ритуалы, принятые в данной организации.

Миссия организации объясняет причину ее существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками. Миссия является хорошим средством мотивации работников, особенно в крупных децентрализованных организациях, она помогает спланировать, объединять деятельность людей в одном направлении. В миссии не подчеркивается желание коммерческих

¹ «Организационная культура как предмет социальных наук: история изучения и определение границ понятия» / Е. В. Строговецкая Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)

организаций получить прибыль, она объединяет индивидуальные идеалы всех участников организации в единый эталон ценностей. Кроме того, миссия создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей.

Любая цель ограничивает рамки действий организации своим выполнением, у миссии же нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса.

Какой должна быть миссия конкретной организации? Сегодня специалисты рекомендуют учитывать следующие ее особенности:

1. **Миссия обязана вдохновлять.** Она должна быть захватывающей и рисовать картину того, к чему действительно стоит стремиться.

2. **Миссия должна содержать в себе элемент вызова** (внешним обстоятельствам, конкурентам, самим себе).

3. **Миссия должна быть простой** — как воспоминание или изображение. Хорошо поддаваться описанию с помощью нескольких предложений.

4. **Миссия должна быть искренней.** Люди легко распознают фальшь, неискреннюю миссию сложно донести до других сотрудников.

Несмотря на то, что миссия демонстрирует скорее некую идеальную организацию, тем не менее, она должна быть реалистичной и заслуживающей доверия. Этого можно достичь, указав пути движения и, значит, возможности достижения миссии.

Сотрудники должны найти свое место в миссии — чётко представлять свой собственный вклад в его реализацию.

Важнейшая цель миссии заключается в том, чтобы придать смысл труду и, следовательно, мотивировать работников организации. Вместе с тем миссия — это наименее четкий ориентир в деятельности организации по сравнению с иными, количественно заданными целями (например, размером прибыли, товарооборотом и т. п.).

Вторым структурным элементом организационной культуры выступает **совокупность господствующих ценностей**, которыми руководствуется менеджмент и большинство сотрудников при принятии управленческих решений. Ценности определяют характер целей, которые ставят перед организацией ее руководители, а также их реакцию на изменения, в т. ч. в экстремальных (кризисных) ситуациях.

Выражением миссии, а также базисных ценностей организации обычно выступает организационное кредо (конечно, если менеджмент специально позаботился о его формулировке).

Например, миссия компании «4SERVICE» звучит как: «Улучшать сервис во всем мире». А ценности сформулированы в 5 словах: дерзость, любовь, жадность, польза и правда. Ценности транслируются при первом знакомстве с компанией, а так же в процессе адаптации и обучения, посредством welcome-тренинга и в виде лозунгов на внутренней корпоративной документации.

Третий структурный элемент организационной культуры — **нормы и правила поведения**, которых придерживается организация во взаимоотношениях с сотрудниками и внешним окружением. Разделяемые всеми сотрудниками, эти нормы позволяют организации постоянно добиваться целей, а определенный характер взаимоотношений внутри организации формирует ее морально-психологический климат, от которого зависит, какого типа сотрудники будут в ней работать.

Следует отметить, что нормы и правила поведения, принятые в организации, в ряде случаев ориентируют сотрудников на выполнение требований более жестких, чем это предусмотрено государственными законами, отдавая приоритет именно внутриорганизационным требованиям.

Наряду с содержательной стороной корпоративного поведения существует и формальная, например, особенности внешнего облика работников.

Нормы и правила поведения, затрагивающие, в том числе и внешний облик сотрудников, находятся в данном случае в полной гармонии с базисными ценностями и миссией организации, что способствует формированию единой, логически непротиворечивой корпоративной культуры.²

И последний элемент организационной культуры — это **процедуры и поведенческие ритуалы**, связанные с приемом на работу и увольнением, продвижением по службе, технологиями обмена служебной информацией, поощрением и объявлением взысканий, проведением определенных церемоний.

Это означает, что в организации установлены определенные традиции в обращении к руководству (например, периодически проходит «День открытых дверей», когда без всякой предварительной договоренности любой сотрудник организации может обратиться к высшему должностному лицу), проведения определенных праздников, внимания к личным событиям работников (юбилеи, свадьбы) и т. п.

Таким образом, организационная культура есть совокупность господствующих в организации ценностных установок, норм и правил поведения, традиций и образа мышления, определяющих смысл и характер поведения сотрудников организации, независимо от их реального служебного положения.

Организационная культура представляет собой весьма действенный элемент управления, и в организациях, где она развита, может заменить собой традиционное иерархическое управление.

Так, организационная культура производит объединение членов организации на основе определенного набора ценностей для совместной деятельности по достижению общих целей.

Организационная культура обеспечивает, с одной стороны, взаимное

²«Организационная культура как предмет социальных наук: история изучения и определение границ понятия» / Е. В. Строгоцкая Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)

приспособление работников к организации и организации к работникам, а с другой — приспособление организации к ее внешней среде.

Посредством выработанных принципов деятельности и неформальных правил, организационная культура указывает на желательное поведение сотрудников внутри организации и самой организации во внешней среде, создает общую шкалу для оценки результатов деятельности персонала.

Через принятую в организации систему поощрения организационная культура мотивирует сотрудников к наиболее эффективной деятельности.

В итоге выбор стратегии организации во многом определяется спецификой, существующей в организации культуры. В этой связи устойчивость организационной культуры может свидетельствовать о ее соответствии стратегии, а изменения — о наличии определенного противоречия.³

Корпоративное обучение является элементом корпоративной культуры, который позволяет корректировать соответствие уровня компетентности сотрудников занимаемой должности. Помимо этого, именно корпоративное обучение обеспечивает повышение квалификации персонала, способствует поддержанию мотивации, а также транслирует миссию и ценности, общепринятые нормы и правила в организации.

Под корпоративным обучением понимают повышение уровня образования и получение новых навыков и умений сотрудниками одной компании.

Целью корпоративного обучения является повышение эффективности работы каждого сотрудника в отдельности и всей компании в целом. Руководство компании устанавливает цели и решаемые задачи, участников процесса обучения, его вид и способ проведения.

Существует различные виды корпоративного обучения: семинары,

³«Организационная культура как предмет социальных наук: история изучения и определение границ понятия» / Е. В. Строгеецкая, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)

лекции, тренинги, деловые игры. Для каждой поставленной задачи тренер находит оптимальный способ обучения либо использует их комбинацию.

По регулярности проведения обучения его можно разделить на обучение систематическое и единоразовое – для решения конкретных задач.

Систематическое обучение проходят работники, условия труда которых постоянно изменяются, которым нужно постоянно адаптироваться к меняющейся ситуации, не теряя эффективности. К таким профессиям можно отнести бухгалтеров (из-за частых изменений в законодательстве), операторов любого программного обеспечения (они регулярно овладевают новыми версиями программ) и других.

Потребность в обучении для решения конкретной задачи может возникнуть в продающих отделах при появлении нового товара в линейке. Иногда проводятся разовые тренинги для сплочения коллектива (так называемый тимбилдинг), по оптимизации рабочего времени и так далее.

Для проведения корпоративного обучения может быть приглашен внешний тренер или тренинговая компания, которые получают конкретное задание и выстраивают процесс обучения в соответствии с поставленной задачей. Часто для корпоративного обучения используется внутренний (штатный) тренер. Иногда он совмещает обязанности менеджера по персоналу. Таким образом, компании экономят на приглашении именитых тренеров, требующих немалые гонорары за свой труд.

Но есть у такого способа обучения и отрицательные стороны: ежедневная вовлеченность внутреннего тренера в проблемы предприятия не позволяет ему взглянуть на поставленную задачу «сверху» и увидеть новые пути ее решения. А также отношение персонала к штатному тренеру как к «своему» человеку может помешать полноценному восприятию материала.

По месту проведения обучающие мероприятия могут быть выездными либо проводиться в офисе компании. Здесь также есть свои

плюсы и минусы. Выездное мероприятие запоминается всем работникам как большое корпоративное событие, что улучшает их отношение к компании, ее руководству и работе в целом. Смена обстановки помогает людям взглянуть по-новому на старые проблемы. Обучение на своей территории не грозит дорожными расходами, однако может отвлекать работников компании ежедневными рутинными вопросами от решения поставленной на тренинге задачи.

При достаточно широком развитии мультимедийных технологий и общей доступности Интернета, популярность набирают дистанционные способы обучения. Этот метод подходит для компаний с однотипными учебными курсами (например, всех вновь пришедших агентов по продажам следует обучить товарной линейке). Этот курс можно записать в видеофайл и прокручивать для каждого работника или группы.

Дистанционное обучение может вестись с использованием специальных обучающих порталов. Участники процесса скачивают с сайта необходимые учебные материалы, самостоятельно знакомятся с ними, общаются с личным преподавателем путем переписки (например, в мессенджере), в процессе обучения сдают тесты, а в конце – экзамен.

Повысить интерактивность можно путем запуска учебного процесса на площадках вебинаров. Они позволяют проводить онлайн-тренинги онлайн-презентации новых товаров или услуг с большой группой сотрудников, одновременно преподнося всем одинаковую информацию. Действие происходит как в обычной аудитории, здесь тоже присутствуют ведущий и слушатели. При этом каждый находится у экрана собственного компьютера. Слушатели могут задавать вопросы ведущему в ходе вебинара – в текстовом чате или в микрофон – и получать на них ответы. Ведущий может проводить опросы слушателей, контролируя усвоение материала, демонстрировать через Интернет слайды, фотографии, видеоролики и т.д. В конце образовательного курса также проводится тестирование или экзамен.

Платформы для проведения образовательных мероприятий могут быть написаны на основе лицензионного программного обеспечения, либо использовании ПО с открытым кодом для создания авторских продуктов. Во втором случае разработчики платформ могут демпинговать из-за относительно небольшой стоимости создания и усовершенствования площадки.

При любом способе корпоративного обучения в конце отслеживается его эффективность. Это может выполнять тренер, который проводил учебный процесс, другое лицо из тренинговой компании либо сами работники предприятия. Проводятся опросы среди участников, сравниваются их рабочие показатели, а также показатели отдела до и после проведения учебного мероприятия.

Когда корпоративное обучение организовано на основе комплексных СДО (систем дистанционного обучения), оценка качества образования проводится и фиксируется в виртуальных профилях каждого работника. В них хранится вся информация о пройденных курсах, полученных оценках и аттестациях сотрудника.

1.3 Модель совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения

Система адаптации, грамотно разработанная отделом персонала предприятия, приводит к успешному решению кадрового вопроса в подавляющем большинстве случаев. Практика показывает, что для решения этой сложной задачи необходимо использовать несколько апробированных инструментов и методов, продумать условия их применения, верно сформулировать цели адаптации и пути их достижения. Результатом работы отдела персонала должен стать продуктивный, экономичный и правильно выстроенный по времени процесс ознакомления нового сотрудника с организацией. В ходе процесса должно быть инициировано и поддержано изменение его поведения в рамках новой

корпоративной культуры, обеспечено развитие знаний и навыков в соответствии с должностными обязанностями.

На основе изучения теории адаптации персонала, существующей мировой и отечественной практики, а так же нормативно-правовых актов, регламентирующих трудовые отношения, автором разработана и представлена модель (Рисунок 4) адаптации и вхождения в должность новых сотрудников в компании «4Service», реализуемая в виде программы корпоративных обучающих мероприятий.

Методологической и теоретической базой для создания модели адаптации и вхождения в должность новых работников стали труды таких отечественных исследователей как И.Б. Дуракова, М.В. Ерхова, Ю.Н. Лачугина, В.Н. Титов, Л.А. Дробышева, Н.В. Костылева, О.А. Степичева, Я.Ю. Радюкова, Л.В. Полунина, В.О. Родионова и др.

В теории менеджмента существует несколько определений термина модель. Так, например Ф.И. Голдберг определяет модель как форму отображения определённого фрагмента действительности (предмета, явления, процесса, ситуации) — оригинала модели, которое содержит существенные свойства моделируемого объекта и может быть представлено в абстрактной (мысленной или знаковой) или материальной (предметной) форме.

В Большом экономическом словаре модель определяется как представление предмета, системы или идеи в формуле, отличной от формы целого, то есть самого предмета. Модели играют полезную роль, так как упрощают реальность и тем самым облегчают возможности увидеть внутренние отношения. Например, схема организации – это и есть модель, представляющая ее структуру.

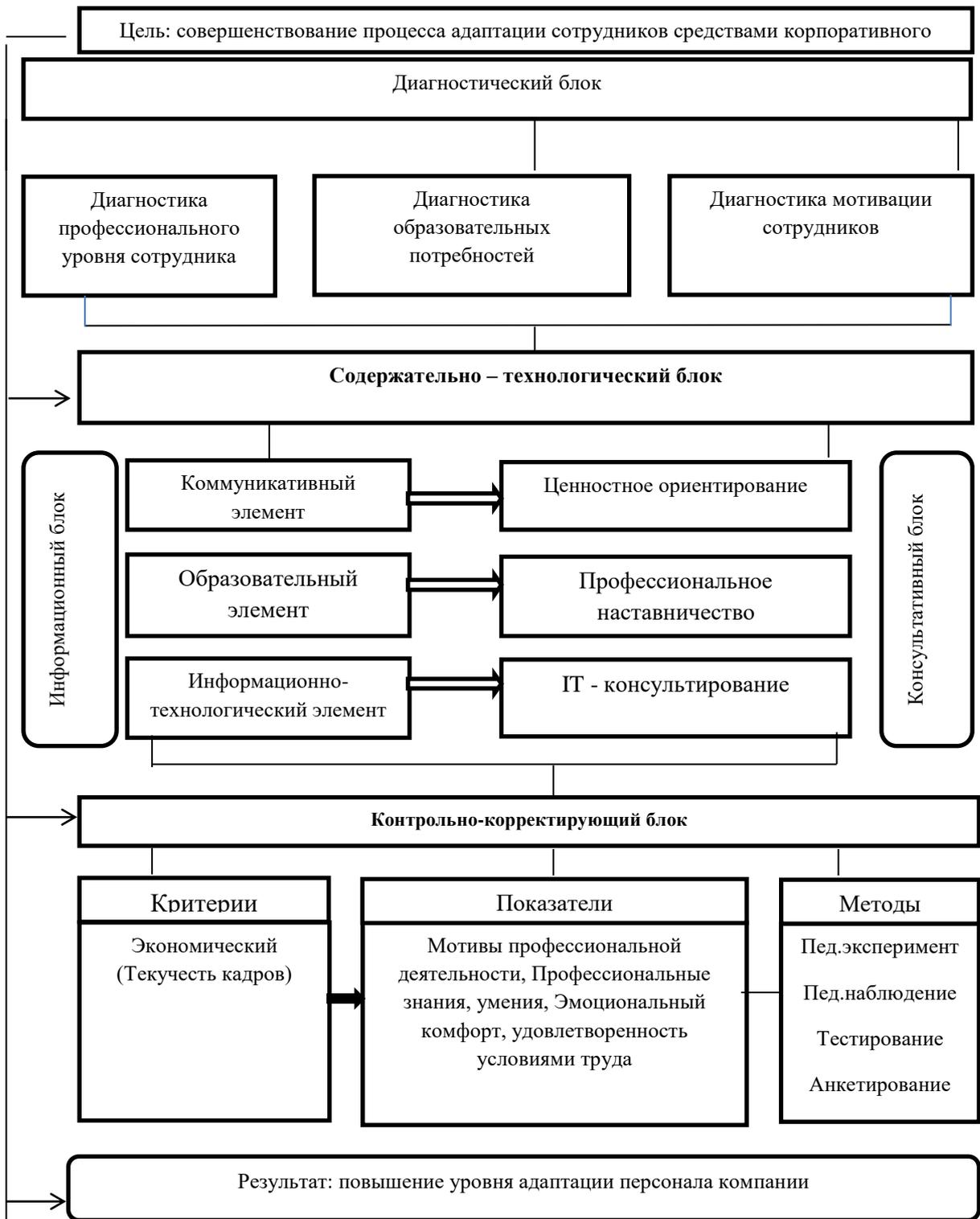


Рисунок 4 – Модель совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения

Модель (от лат. *modulus* – мера, образец) – это копия или аналог изучаемого процесса или явления, отображающая существенные свойства этого процесса или явления с точки зрения цели исследования.

Сложность многих организационных структур требует упрощения реальности при помощи моделей, повышая тем самым возможности человека принимать правильные решения.

Изучение модели позволяет получить новое знание об объекте планирования и дает возможность выбирать оптимальные решения применительно к различным ситуациям.

Таким образом, из вышенаписанного можно сделать вывод, что любой аналог (образ) какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве заменителя (представителя) оригинала, может называться моделью.

Каждый объект имеет большое количество различных свойств. В процессе построения модели выделяются главные, наиболее существенные, свойства

Признак или величина, которые характеризуют какое-либо свойство объекта и могут принимать различные значения, называются параметрами модели. Модель воспроизводит в специально оговоренном виде строение и свойства исследуемого объекта.

Исследуемый объект, по отношению к которому изготавливается модель, называется оригиналом, образцом, прототипом.

Модель – это некий новый объект, который отражает существенные особенности изучаемого объекта, явления или процесса.

Общие свойства моделей.

1. **Адекватность** – это степень соответствия модели тому реальному явлению (объекту, процессу), для описания которого она строится;

2. **Конечность** – модель отображает оригинал лишь в конечном числе его отношений и, кроме того, ресурсы моделирования конечны;

3. **Упрощенность** – модель отображает только существенные стороны объекта;

4. **Полнота** – учтены все необходимые свойства;

5. **Приблизительность** – действительность отображается моделью грубо или приблизительно;

6. **Информативность** – модель должна содержать достаточную информацию о системе в рамках гипотез, принятых при построении модели,

7. **Потенциальность** – предсказуемость модели и её свойств.

Исследование объектов, процессов или явлений путем построения и изучения их моделей для определения или уточнения характеристик оригинала называется моделированием.

Моделирование – это метод познания, состоящий в создании и исследовании моделей. Теория замещения объектов-оригиналов объектом-моделью называется теорией моделирования.

Основными этапами моделирования являются:

1. Постановка задачи;
2. Разработка модели, анализ и исследование задачи;
3. Компьютерный (натурный, физический) эксперимент;
4. Анализ результатов моделирования.

На этапе **разработки модели** осуществляется построение информационной модели, то есть формирование представления об элементах, составляющих исходный объект. Если результаты моделирования подтверждаются и могут служить основой для прогнозирования поведения исследуемых объектов, то говорят, что модель адекватна объекту. Степень адекватности зависит от цели и критериев моделирования.

Моделирование применительно к менеджменту предусматривает исследование процессов и явлений, относительно которых принимаются управленческие решения, путем построения и изучения их моделей.

Необходимость моделирования обусловлена целым рядом причин: сложностью многих организационных структур, невозможностью проведения экспериментов в реальной жизни и ориентацией на будущее.

Модель совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения, разработанная в рамках данного исследования, представляет собой структурно-функциональную модель, состоящую из трех блоков, в каждом из которых от трех до шести компонентов.

Первый блок модели – **диагностический**, он содержит в себе диагностику профессионального уровня сотрудника, которая производится на этапе первичного собеседования, включающего в себя опрос по основным знаниям и навыкам потенциального работника в сфере продаж и услуг. А также диагностику образовательных потребностей и мотивацию сотрудников.

Диагностика мотивации служит инструментом для дальнейшего управления развитием сотрудников в рамках профессиональных компетенция.

Основной блок модели – **содержательно–технологический**. Он включает в себя весь объем корпоративных обучающих мероприятий, направленных на развитие ключевых знаний, умений и навыков персонала. Данный блок также несет в себе задачу непосредственной адаптации персонала компании к условиям работы, влияет на психоэмоциональное состояние нового работника и позволяет плавно, с минимальным стрессом, войти в рабочий процесс для последующего полноценного выполнения должностных обязанностей и плановых показателей работы.

Содержательно-технологический блок подразделяется на **информационный** и **консультативный блок**.

В **информационном блоке** подразумевается работа стажера по освоению знаний, умений и навыков, необходимых на новом рабочем месте, путем вебинаров, онлайн-тренингов, курсов и т.д. Освоение

программного обеспечения и изучение технической составляющей трудовой деятельности.

В **консультативном блоке** происходит непосредственное взаимодействие стажера с наставником, прикрепленным к нему на этапе адаптации, коучинг, консультирование и ценностное ориентирование. Зачастую именно заинтересованность и грамотные действия наставника играют решающую роль в снижении уровня стресса у новых работников компании.

За информационным блоком следует **контрольно – корректирующий блок**.

Основным критерием эффективности процесса адаптации автор исследования считает социально-экономический показатель, а именно – текучесть кадров среди новых работников.

Текучесть кадров – одна из ключевых проблем для любой организации. Можно выделить два вида текучести – физическую и психологическую (скрытую). **Физическая текучесть** охватывает тех работников, которые в силу разных причин увольняются и покидают организацию. Скрытая или **психологическая текучесть** возникает у тех сотрудников, которые внешне не покидают организацию, но фактически уходят из нее, исключаются из организационной деятельности.⁴

В данном исследовании социально-экономическим критерием контрольно-корректирующего блока мы будем считать физическую текучесть кадров.

Именно этот показатель отражает реальную эффективность процесса адаптации новых работников, т.к. именно от качества адаптации зависит приживаемость персонала и показатели трудовой деятельности сотрудника в течение первых трех месяцев работы в новой должности.

Показателями данного блока являются: ценностные ориентиры,

⁴Текучесть персонала и пути ее снижения (на примере компании ОАО «ВЫМПЕЛКОМ») Жмакина Н.А. Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, 2013

мотивы профессиональной деятельности – этот показатель говорит нам о том, насколько стажер разделяет миссию и ценности компании, совпадают ли они с его личными ценностными ориентирами.

Профессиональные знания, умения, качества являются индикатором профессиональной квалификации конкретного сотрудника. При среднем или низком уровне знаний, умений и профессиональных навыков стажера, можно сделать вывод о необходимости проведения дополнительных корпоративных обучающих мероприятий.

Рекомендуется включить в контрольно-корректирующий блок меры по мониторингу развития сотрудника, периодически проводить контрольные срезы по уровню соответствия работника занимаемой им должности. Это позволит своевременно выявить пробелы в знаниях и провести корректирующие мероприятия для восполнения недостающих знаний или навыков персонала.

Кроме того, мониторинг развития сотрудника позволяет выявить талантливых сотрудников, безупречно освоивших профессию и готовых к вступлению в кадровый резерв на вступление в более высокую должность.

Эмоциональный комфорт, удовлетворенность условиями труда говорят о психофизиологическом состоянии нового работника. Высокий уровень стресса, как правило, ведет к снижению эффективности показателей и быстрому эмоциональному истощению, что в свою очередь, влечет за собой снижение работоспособности конкретного сотрудника и снижение прибыли компании в целом. Поэтому эмоциональный комфорт персонала является важным показателем на любом этапе работы с кадрами, но особо важен на этапе адаптации, поскольку период вхождения в новую должность и приспособления к новым условиям труда сами по себе являются стрессовой ситуацией для индивидуума.

В процессе адаптации, так же как и на всем протяжении работы с персоналом, рекомендуется проводить мероприятия, направленные на предупреждение эмоционального выгорания. Это могут быть мероприятия

обучающего или развлекательного характера, несущие в себе задачу эмоциональной разрядки сотрудников и мотивации к последующей работе.

Методами работы на этапе контрольно-корректирующих мероприятий могут послужить любые доступные формы группового или индивидуального взаимодействия с новыми сотрудниками.

Зачастую, наставнику достаточно беседы с молодым специалистом, для того, чтобы выявить уровень компетенции сотрудника, его вовлеченность в рабочий процесс и уровень комфорта при выполнении должностных обязанностей. Однако, этот метод не подходит при массовом наборе персонала и, как следствие, массовой адаптации сотрудников. В этом случае рекомендуется ввести опросники либо анкеты, направленные на достижение цели по выявлению заданных показателей.

Кроме анкетирования и тестирования могут быть использованы педагогическое наблюдение и педагогический эксперимент. Эти методы легко реализуемы, например, при проведении группового ассессмента, среди стажеров.

Ассесмент (англ. *assessmentcenter* – центр оценки) – метод комплексной оценки персонала, который является на сегодняшний день одним из самых точных способов определения уровня компетенции работников.

В рамках ассесмент-центра (АЦ) применяется набор взаимодополняющих методик, нацеленных на изучение психологических и профессиональных характеристик сотрудников. Состав методик, применяемых для ассесмент-центра, может варьироваться, чаще всего он состоит из трех блоков: деловые игры, интервью, тесты и опросники.

АЦ направлен не на развитие качеств, необходимых для профессиональной деятельности, а на предоставление для всех участников равных возможностей и выявление их уровня. За происходящим процессом наблюдают эксперты, которые фиксируют все детали, а в конце АЦ выполняют функцию по оценке соотношения демонстрируемой

модели поведения и оцениваемой компетенции. Наблюдатели проходят профессиональную подготовку, нацеленную на проведение грамотного ассесмент-центра.

Ассесмент-центр – всего лишь один из возможных вариантов использования методов для оценки показателей контрольно-корректирующего блока. Но за свою многогранность и большой объем возможностей, широко используется в работе с персоналом.

Результатом внедрения модели совершенствования адаптации персонала компании средствами корпоративного обучения является повышение уровня адаптации персонала. Как следствие, снижение расходов на поиск, отбор и обучение новых сотрудников, расширение численности кадрового резерва.

Выводы по главе 1

Таким образом, в первой теоретической главе работы были рассмотрены теоретические основы адаптации персонала в организации: понятия и виды адаптации, инструменты адаптации, процесс адаптации персонала в организации. Был проведен анализ существующей практики адаптации новых работников, обзор нормативно-правовых актов, регламентирующих процесс адаптации персонала, представлено построением о деле адаптации персонала.

В процессе исследования были сделаны выводы о том, что адаптация персонала должна являться неотъемлемой частью трудового процесса всего коллектива и жизни предприятия.

Главная цель адаптации – максимально полное, быстрое и эффективное приспособление работника к организации и выполняемой работе и достижение необходимых рабочих показателей. Эффективная модель адаптации способствует уменьшению стартовых издержек, уменьшению текучести кадров, дает возможность более быстрого достижения показателей, приемлемых для организации.

Процесс адаптации, согласно разработанной модели, включает в себя следующие блоки:

Диагностический: вводное ориентационное собеседование, первичное знакомство с компанией и корпоративным ПО, ориентационное собеседование.

Содержательно – технологический блок: обучение; знакомство и собеседование с непосредственным руководителем; введение в должность нового сотрудника; самостоятельная работа под контролем наставника; работа над формированием ценностных ориентиров, пониманием стратегических целей компании; деятельность, направленная на поддержание и повышение уровня оценки и уровня мотивации сотрудника.

Контрольно–корректирующий блок: оценка уровня подготовленности сотрудника; оценка уровня адаптированности; анализ социально-экономических показателей в результате внедрения модели. При необходимости – проведение корректирующих мероприятий.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА СРЕДСТВАМИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ НА БАЗЕ КОМПАНИИ «4SERVICE»

2.1 Характеристика системы адаптации персонала компании «4SERVICE»

На основании изучения теоретических аспектов процесса адаптации новых работников, можно отметить, что формирование процесса адаптации персонала является актуальной проблемой на сегодняшний день. Для многих организаций, по-прежнему, совершенствование системы адаптации является нераскрытым, до конца не изученным процессом в области управления персоналом. Так, зачастую, руководители организаций используют шаблонные схемы по адаптации персонала, которые могут просто не работать в рамках их деятельности и в определенных условиях.

Однако необходимо учитывать, что особенности построения программы адаптации могут значительно отличаться, организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием и организации системы управления персоналом.

Адаптация новых работников в организации и эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы и глубокого изучения исходных данных о предприятии и численности сотрудников.

Для анализа практических аспектов исследования совершенствования процесса адаптации новых работников в качестве базы исследования была выбрана компания «4SERVICE».

Компания основана в 2001 году в Украине, г. Киев. В 2001 году «4SERVICE» являлся первым провайдером MysteryShopping в СНГ, членом международной ассоциации провайдеров MysteryShopping.

Mysteryshopping (тайный покупатель) – это метод оценки персонала торговой точки, филиала и т.д. При помощи данного метода производится анализ качества обслуживания, соблюдение необходимых требований стандартов обслуживания.

Метод «тайный покупатель» позволяет решить следующие задачи:

- оценка соответствия обслуживания стандартам, выработанным в компании;
- обнаружение наличия «пробелов» или несоответствия на каждом этапе продажи как по объекту в целом, так и по конкретному сотруднику;
- определение путей корректировки существующих стандартов обслуживания;
- выявление необходимости проведения тренингов для персонала;
- сравнение с конкурентами;
- анализ цен конкурентов и получение коммерческих предложений, особенно это актуально для рынков B2b исследований (телекоммуникационные услуги, оборудование, программное обеспечение и т.д.).

С 2001 по 2017 год компания планомерно развивалась и к 2017 году трансформировалась в компанию CustomerExperience (Эксперт по управлению клиентским опытом).

Клиентский опыт (*customer experience*) – это общий знаменатель, который включает в себя весь набор взаимодействий клиентов с брендом. Обычно «опыт потребителя» начинается со знакомства (обнаружения) компании. Дальше – начало взаимодействия, заказ, оплата, использование товара или услуги, поддержка бренда. На каждом этапе клиент вплотную контактирует с компанией и выносит из всего этого свой уникальный опыт.

Компания «4SERVICE» оказывает полный комплекс услуг, направленных на формирование, контроль и совершенствование корпоративных стандартов и ценностей.

Именно поэтому исследование в области совершенствования адаптации персонала средствами корпоративного обучения является для компании стратегически важным.

В 2020 году компания «4SERVICE» вошла в TOP-10 европейских лидеров по количеству исследований. Имеет представительства в 52 странах и ежегодно осуществляет более 1 500 000 проверок методом «Тайный покупатель».

Изучив теоретические аспекты процесса адаптации персонала, и рассмотрев общую характеристику компании «4SERVICE», следует подробно ознакомиться с действующей практикой адаптации новых сотрудников в компании.

Управление персоналом в компании осуществляется в соответствии с кадровой политикой, утвержденной советом директором компании «4SERVICE».

Кадровая политика представляет собой систему принципов, правил, норм и требований, определяющих основные направления работы с персоналом. При реализации кадровой политики компания руководствуется законодательством Российской Федерации, локальными нормативными актами компании и гарантирует соблюдение трудовых прав работников.

Решение задач по реализации кадровой политики возложено на отдел по работе с персоналом компании.

Отдел по работе с персоналом не является самостоятельным структурным подразделением в структуре компании и входит в состав департамента по операционной деятельности.

Структура отдела по работе с персоналом компании состоит из фабрики по подбору и обучению персонала, которая включает в себя:

руководителя фабрики, рекрутеров, тренеров и специалиста отдела качества, ответственного за аттестацию и корпоративное обучение сотрудников.

Фабрикой по работе с персоналом управляет руководитель, который назначается на должность приказом руководителя департамента по операционной деятельности. Руководитель организует работу структурного подразделения и несет персональную ответственность за результаты деятельности.

В частности, в компетенции руководителя фабрики, находится управление подбором кандидатов и процессом адаптации новых работников компании.

Поиск и подбор кандидатов компании осуществляется методом массового подбора. Данный тип выбран не случайно и хорошо зарекомендовал себя в использовании на длительной основе.

Такой тип подбора позволяет нанять большое количество сотрудников на однотипные позиции. Он дает возможность компаниям сэкономить время и деньги, сокращая затраты на рекрутмент, позволяет сконцентрироваться на стратегических решениях и других важных аспектах развития компании или нового проекта.

Далее следует собеседование с тренером фабрики и первичный инструктаж сотрудника об основах работы в компании, включающий в себя обучение использованию корпоративного ПО.

Стоит отметить, что по нашим наблюдениям, процесс адаптации сотрудника к компании начинается еще на стадии собеседования, а вот адаптация к условиям труда и работе в новой должности начинается с первого рабочего дня.

До реализации совершенствования модели адаптации персонала средствами корпоративного обучения, адаптация в компании производилась методом погружения, не была четко структурирована и, как следствие, приводила к высоким показателям текучести кадров среди

стажеров компании.

Технология заключается в том, что новый сотрудник сразу в полном объеме, самостоятельно и интенсивно выполняет все свои должностные обязанности. В этом случае соискатель сразу активно вливается в работу. При таком интенсивном выполнении своих обязанностей у него не остается времени на сомнения. Новый работник быстро устанавливает рабочие отношения с коллективом, чему способствует выполнение своих обязанностей самостоятельно.

Единственным отличием от классической технологии «погружения» в компании «4SERVICE» являлось наличие условного наставника. Однако, поскольку наставник не имел четкого регламента деятельности, не проходил аттестацию на соответствие этому статусу, зачастую, такое наставничество являлось неэффективным и оказывало мало реального влияния на процесс адаптации новых работников.

Сама по себе технология погружения малозатратна, поскольку не требует дополнительных ресурсов в виде наставника, корпоративного обучения. Но обладает сомнительной эффективностью при массовом подборе линейного персонала, так как ведет к высокому уровню стресса, низким показателям эффективности в среднем по отделу, снижению лояльности персонала по отношению к компании. Кроме того, при высоком уровне текучести новых работников снижается имидж компании как работодателя в целом, поскольку текучесть напрямую зависит от удовлетворенности условиями труда.

Ниша MysteryShopping довольно узкая, поэтому информация об условиях труда, уровне заработной платы, возможностях карьерного роста и других аспектах деятельности компании среди потенциальных соискателей, распространяется быстро. Информация о негативном имидже компании, позиционирующей себя экспертом в области сервиса, недопустима.

Другими словами: чем ниже качество адаптации и выше текучесть

кадров – тем хуже репутация компании среди соискателей, конкурентов, потенциальных и действующих клиентов.

С помощью вводимых мероприятий мы пытались вывести адаптацию на более высокий уровень. Показатели эффективности процесса адаптации подразделяются на **количественные** и **качественные**.

К качественным относятся:

- удовлетворенность трудом;
- удовлетворенность рабочим местом;
- согласие с ценностями и корпоративной культурой организации;
- удовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе.

Количественными показателями являются:

- уровень затрат работодателя на адаптацию нового сотрудника, включая учет его профиля деятельности (тренинги, обучающие курсы, необходимый печатный материал и пр.);
- стоимость рабочего времени сотрудников, несущих ответственность за адаптацию (например, менеджера hr-отдела, непосредственного наставника);
- затраты на подготовку наставников (мероприятия, направленные на повышение их профессионального уровня, разработка и создание узкопрофильных программ подготовки новых сотрудников);
- уровень текучести новых сотрудников.

За основу данного исследования мы взяли количественный (или экономический) показатель – текучесть кадров, поскольку именно этот показатель является индикатором качественных показателей и оказывает непосредственное влияние на уровень других количественных критериев.

Текучесть кадров, рассчитывается по формуле (1):

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{увол}}}{\text{ССЧ}} \times 100\% \quad (1)$$

где $Ч_{\text{увол}}$ — количество уволившихся из организации за отчетный период;

ССЧ — среднесписочная численность за тот же период.

Для того, чтобы выявить основные факторы, влияющие на «приживаемость» молодых специалистов и стажеров компании «4SERVICE», был проведен опрос, среди действующих сотрудников компании, работающих свыше 3-х месяцев, а также разработана форма обратной связи для стажеров, покидающих компанию до окончания периода стажировки.

Поскольку мы имели дело с сотрудниками, работающими в дистанционном формате, для проведения опроса был выбран бесплатный сервис Google и составлена Google-форма, которая позволяет в короткие сроки провести опрос большого количества респондентов и быстро обработать результаты в Excel.

В опросе приняли участие 87 человек, в том числе – 38 сотрудников, покинувших компанию в процессе стажировки.

28 из них отметили, что чувствовали себя потерянными в период адаптации, им не хватало помощи и поддержки наставника, они ощущали давление со стороны непосредственного руководителя.

14 из этих 22 покинули компанию в течение первых трех месяцев работы.

25 человек отметили, что в период адаптации им не доставало знаний о процессах работы в компании. 8 из них указали это причиной своего увольнения.

23 человека отметили, что испытали дискомфорт от большого количества поступающей информации и запросов, требующих быстрой обработки. 7 из них назвали это главным фактором, повлиявшим на решение об увольнении.

11 человек ответили, что заработная плата не соответствует ожиданиям. По этой причине компанию покинули 9 человек.

6 человек ответили, что полностью удовлетворены процессом адаптации, все эти сотрудники продолжают свою деятельность в компании.

Таким образом, исходя из данного опроса, мы можем сделать вывод, что процесс адаптации имеет большое влияние на «приживаемость» стажеров.

Нулевой срез перед внедрением модели показал, что текучесть кадров составляет 43,6%.

Также этот опрос позволил выявить основные факторы, влияющие на комфорт сотрудников в процессе адаптации в компании «4SERVICE».

Среди них:

- психологический климат в команде, поддержка руководителя
- полнота знаний сотрудника
- плавное введение в должность, без экстремального погружения
- достоверная информация об уровне заработной платы на этапе стажировки и после выхода в штат.

Таким образом, для более успешного включения новых сотрудников в деятельность компании необходимо создать эффективную модель профессиональной адаптации, включающую в себя различные направления адаптации. Нужно разработать корпоративные обучающие адаптационные мероприятия, направленные на повышение уровня знаний, умений и навыков, поддержание морального климата среди новых сотрудников компании. Кроме того, необходимо непосредственно контролировать процесс адаптации, получая обратную связь.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что, для устранения выявленных проблем в действующем процессе адаптации новых работников в компании, необходимо реализовать модель совершенствования системы адаптации персонала средствами

корпоративного обучения, предложенную в разделе 1.3 данной выпускной квалификационной работы.

2.2 Реализация модели совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения

В теоретической части нами была разработана модель совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения, реализация которой осуществлялась посредством внедрения программы корпоративных обучающих мероприятий для адаптации и вхождения в должность новых работников. Она разработана исходя из масштабов и специфики деятельности компании «4SERVICE» и реализуется в виде программы мероприятий, направленных на успешное прохождение периода адаптации новыми сотрудниками компании.

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

Задачи программы:

- повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- формирование у сотрудника лояльности к компании;
- снижение возможности увольнения нового работника;
- обеспечение работника теоретическими и практическими знаниями о компании и выполняемой работе;
- установление работником оптимальных для деятельности партнерских отношений в коллективе.

Программа адаптации и вхождения в должность рассчитана на период до 3 месяцев, ориентирована на специфику существующих профессий и подразделений и представляет собой набор конкретных действий в отношении нового работника в период прохождения адаптации.

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

Участниками процедуры адаптации являются:

1. Лица, впервые принимаемые на работу в компанию «4SERVICE».
2. Руководитель структурного подразделения компании «4SERVICE» (начальник отдела).
3. Сотрудники отдела по работе с персоналом.
4. Наставники.

Программа адаптации и вхождения в должность состоит из трех блоков, согласно блокам теоретической модели, описанной в параграфе 1.3.

Диагностический блок направлен на выявление профессионального уровня сотрудника, диагностику образовательных потребностей и мотивацию работника.

Содержательно – технологический блок состоит из двух частей: общей и индивидуальной, содержащих в себе коммуникативный, образовательный и информационно-технологические элементы.

Программа адаптации работников рассчитана на 3 месяца и совпадает со сроком испытания при приеме на работу.

При этом, адаптационные мероприятия могут быть продолжены при необходимости, в индивидуальном порядке для каждого отдельного сотрудника.

Общая часть предполагает формирование у нового работника целостного представления об организации, ее направлениях деятельности,

организационных особенностях, условиях труда, взаимоотношениях организации и работника. Общая часть проводится в течение первой недели работы и состоит из двух этапов:

Первый этап. Вводное ориентационное собеседование

Главной задачей вводного ориентационного собеседования является исчерпывающее информирование нового работника о деятельности компании, условиях труда, требованиях и корпоративных правилах.

Основные вопросы ориентационного собеседования:

1. Сфера и виды деятельности компании «4SERVICE».
2. История развития компании «4SERVICE».
3. Ближайшие и долгосрочные цели компании «4SERVICE».
4. Миссия, ценности компании.
5. Особенности работы, структура компании, основы бизнес-процессов внутри компании «4SERVICE».
6. Правила внутреннего распорядка (продолжительность и структура рабочего дня, режимные моменты).
7. Презентация ПО, необходимого для работы в компании «4SERVICE».
8. Порядок начисления и выплаты заработной платы.
9. Изучение и подписание должностной инструкции и соглашения о неразглашении коммерческой тайны.

Ключевой задачей на данном этапе работы выступает ознакомление нового сотрудника с компанией. Специалист отдела по работе с персоналом проводит Welcome-тренинг, который включает в себя знакомство с организационной структурой, историей компании «4SERVICE», ее миссией и целями, основными положениями кодекса корпоративной этики и служебного поведения, с основными руководителями и кадровой политикой; обсуждается стиль руководства, особенности корпоративной культуры, принятые ценности, традиции и нормы.

Второй этап. Базовое обучение стажера в компании «4SERVICE»

После оформления всех, необходимых при приеме, документов специалист по работе с персоналом передает нового работника в отдел под названием «Фабрика по обучению персонала». Далее процесс обучения и адаптации переходит в зону ответственности тренера Фабрики. Базовое обучение стажера составляет курс из трех онлайн уроков и квалификационного экзамена, позволяющего оценить качество усвоенных знаний об основах работы с ПО компании «4SERVICE» и правил внутреннего распорядка. При успешной сдаче квалификационного экзамена стажер переходит к третьему, индивидуальному этапу адаптации.

Индивидуальная часть программы адаптации подразумевает под собой детальное ознакомление нового сотрудника со своими должностными обязанностями и спецификой будущего труда.

Тренер Фабрики представляет нового работника руководителю структурного подразделения и наставнику. Линейный руководитель добавляет стажера в рабочие чаты, знакомит с остальными сотрудниками, вводит в курс текущей работы.

Руководитель подразделения составляет «Индивидуальный план работы» нового сотрудника, включающий в себя вхождение в должность, оценку уровня имеющейся подготовки и навыков нового сотрудника, все задания, выданные работнику, качество прохождения им обучения, планируемые и достигнутые результаты, выводы и общий итог.

Во время вхождения в должность линейный руководитель подробно знакомит новичка с функциями подразделения, в котором тот начинает работу (важность подразделения для компании в целом, цели и приоритеты, организация и структура, направления деятельности, связь с другими структурными подразделениями, взаимоотношения и взаимодействия внутри коллектива).

Также линейный руководитель в обязательном порядке подробно доводит до сведения новичка следующую информацию:

- его рабочие обязанности и ответственность;
- нормативы качества выполненной работы, режим рабочего времени, требуемая отчетность;
- детальное описание технологии, процессов и ожидаемых результатов;
- правила и процедуры, необходимые для соблюдения при производстве работы;
- порядок действий в случае аварийных (форс-мажорных) ситуаций;
- приемлемое поведение на рабочем месте;
- особенности контроля за соблюдением трудовой и исполнительской дисциплины, правила использования рабочего оборудования;
- виды помощи и обстоятельства, при которых она может быть оказана;
- список документов, с которым новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

Период адаптации может быть сокращен, если новый сотрудник уже обладает необходимым опытом работы. Линейному руководителю совместно с отделом персонала следует безотлагательно

- определить необходимость специальных учебных мероприятий по освоению новым сотрудником своих должностных обязанностей;
- определить критерии успешности прохождения испытательного срока и варианты его досрочного прекращения.

Третий этап. Обучение нового работника

На данном этапе обучение может проходить по двум путям:

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

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

Новый работник в ходе трудовой деятельности изменяет свое социально-психологическое поведение, выстраивает отношения с коллегами, руководителями, осваивается с условиями труда и требованиями компании к выполнению его должностных обязанностей. На данном этапе руководитель структурного подразделения, в соответствии с «Индивидуальным планом работы» выявляет путем опроса либо собеседования возникшие потребности нового работника, еженедельно оценивает результаты его труда, анализирует успехи и затруднения, выявляет причины и определяет способы преодоления затруднений, ставит работнику новые задачи.

Самостоятельная работа сотрудника под контролем наставника характеризуется постепенным переходом работника к эффективному и стабильному самостоятельному труду. Примерный алгоритм этого этапа выглядит так: *«Сначала наставник рассказывает о том, что надо сделать, и выясняет, какие вопросы появились у нового сотрудника. Далее происходит «демонстрация» самого действия, новый работник уточняет, наставник задает вопросы, оценивая понимание. Потом действие осуществляется совместно, и снова – взаимные вопросы. Затем отрабатывается действие под наблюдением наставника, новый работник оценивает плюсы и минусы своей работы, наставник комментирует. На этом, предпоследнем этапе, самое важное — не допустить перехода случайной ошибки в систематическую и закрепить, многократно повторяя, правильное действие. Наконец, новый работник выполняет работу самостоятельно. Новый работник и наставник вместе обсуждают полученный результат и намечают следующий шаг».* [28,с. 41]

Во время всего адаптационного процесса специалист отдела, не

менее раза в две недели, должен проводить доверительные беседы с новичком, проясняя его индивидуальные особенности вхождения в новую должность и новый коллектив. Специалист обязан иметь регулярную обратную связь от новичка, касающуюся его мнения о социально-психологическом климате, корпоративной культуре, задачах, принципах, организации деятельности в компании. Таким образом, специалист получает возможность не только контролировать правильность прохождения периода адаптации, но и составить объективное мнение о дальнейших перспективах взаимодействия организации с новым сотрудником. Собеседования могут проводиться онлайн в мессенджерах, а также с использованием телефона и электронной почты.

За неделю до окончания периода адаптации линейным руководителем подразделения совместно с наставником и специалистом отдела по работе с персоналом принимается взвешенное решение о продолжении сотрудничества с новичком (или отказе в нем). В случае, если новый сотрудник устраивает организацию своими профессиональными и социально-психологическими качествами, определяется план его дальнейшего перспективного развития.

Завершающим считается контрольно-корректирующий блок, основным критерием которого считается экономический.

Перечислим основные методы для реализации вышеизложенной программы адаптации и вхождения нового работника в должность:

Первый метод – наставничество. Для этого необходимо разработать положение по наставничеству, которое будет предметно описывать основные цели и задачи наставничества, критерии отбора и обучения и систему мотивации. В положении необходимо предусмотреть закрепление наставника за каждым новым работником на период адаптации.

Основные цели наставничества – более быстрое вхождение новичка в эффективный рабочий ритм, снижение количества ошибок в его работе, ускорение процесса внедрения в трудовой коллектив, поддержание

социально-психологической благополучности нового работника, воспитание лояльности к организации.

Из этого перечня органично вытекают формулировки задач наставников и характеристики сотрудников, пригодных к наставничеству. Очевидно, что помимо опыта работы в компании, наставник должен обладать определенными психологическими особенностями и социальным статусом, позволяющими ему бесконфликтно и авторитетно передавать свой опыт. Поэтому необходимо тщательно продумать критерии, которым должен соответствовать наставник, требования к ним. Также необходим регламент работы наставника, предписывающий все действия, которые он должен проводить с новым сотрудником.

После формирования группы наставников, необходимо провести их обучение, детально ознакомив с предстоящей работой. На этом этапе наставники должны получить предметные указания о конкретике будущего обучения новичков, способах оценки их прогресса и отчетности. *«Условно программа обучения разбивается на несколько логически связанных блоков: суть наставничества, особенности обучения взрослых людей, эффективные коммуникации в процессе обучения, мотивация учеников. Таким образом, конечная цель наставнической программы заключается в «создании» эффективного сотрудника»* [63,с. 134].

Следующий метод – это разработка «Справочника новичка», систематизирующего информацию, касающуюся функционирования сотрудника в конкретной организации. Справочник должен быть не большим по объему, легким для восприятия и удобным в пользовании.

Еще одним методом выступает welcome-тренинг, который обязательно включает в себя *«сведения о компании (миссия, цели, история создания, достижения); информация об услугах; организация: структура компании и культура (структура, ключевые фигуры, корпоративный кодекс, корпоративные мероприятия, корпоративные стандарты), корпоративная политика в области управления персоналом*

(профессиональное развитие, политика вознаграждения, развитие карьеры, условия работы). Ответственный за проведение welcome-тренинга – специалист по работе с персоналом. Это нужно не только для того, чтобы дать полную информацию и ответить на возникающие вопросы, но и для передачи эмоционального отношения, для того, чтобы «зарядить» людей, что очень сложно сделать человеку, не находящемуся внутри, даже если он хорошо выучил все данные. Таким образом, данный тренинг помогает соотнести цели компании и нового сотрудника» [66, с. 227].

Реализация всех методов и этапов программы позволит оптимизировать систему адаптации новых работников в организации, что в свою очередь, сократит время освоения сотрудника на новом месте сотрудника и приблизит начало работы с максимальной отдачей. Также опосредованно увеличится уровень производительности труда всего персонала, снизятся затраты на подбор и обучение кадров, улучшится репутация и имидж организации в целом.

Пандемия COVID-19 внесла серьезные коррективы в работе над практической частью диссертационного исследования, поскольку основным направлением деятельности компании «4SERVICE» является направление Mysteryshopping (Управление клиентским опытом, методом «тайный покупатель»).

Данное направление деятельности не является базовой потребностью бизнеса, соответственно, компания «4SERVICE» столкнулась с кризисной ситуацией, вследствие которой объем работ компании значительно сократился, а вместе с ним снизился уровень премиальной части заработной платы сотрудников, в том числе стажеров. Под термином «стажер» в исследовании подразумеваются все специалисты, прошедшие первичный отбор и вышедшие в штат компании менее трех месяцев назад.

Руководством компании «4SERVICE», совместно с отделом персонала был разработан ряд антикризисных мер для сохранения

максимально возможного числа постоянных и новых сотрудников и формирование кадрового резерва руководителей среднего звена.

Основным преимуществом работы в компании «4SERVICE» на период пандемии стало то, что все рабочие процессы можно организовать удаленно. Для выполнения служебных обязанностей сотрудникам не требуется специальное оборудование. Все корпоративное ПО работает через Интернет и мобильные сервисы. Благодаря этому, с появлением первых рекомендаций правительства РФ, нам менее чем за пять рабочих дней удалось перевести весь штат сотрудников в режим домашнего офиса. Таким образом, уже с 10.04.2020 года компания «4SERVICE» полностью перешла в режим удаленной работы. Поскольку все мероприятия были также переведены в онлайн-формат, потребовалось внести коррективы в процесс обучения и адаптации стажеров. Внутренний регламент работы компании «4SERVICE» предполагает, что стажировка сотрудника пройдена успешно в случае, если специалист стабильно, на протяжении трех месяцев работы в компании, выполняет поставленный руководителем план продаж и дает ежемесячный рост показателей свыше 10%.

Для того, чтобы обеспечить управление адаптацией сотрудников методами дистанционного корпоративного обучения, нами был поставлен ряд задач, которые необходимо было решить. В частности:

- выявить основные факторы, влияющие на «приживаемость» в компании «4SERVICE» молодых специалистов и стажеров;
- категорировать факторы, влияющие на «приживаемость» стажеров;
- разработать и ввести обязательный опрос на выявления уровня стресса, эмоционального выгорания и уровня лояльности к компании среди молодых сотрудников;
- создать карту компетенций для каждой категории сотрудников;
- разработать и внедрить программу обучающих мероприятий, способствующих адаптации молодых сотрудников.

Далее, для составления эффективной модели адаптации стажеров мной, совместно с руководителем «Фабрики обучения персонала» «4SERVICE», и директором департамента продаж «4SERVICE», была составлена карта компетенций сотрудников, которая представлена на рисунке 4.

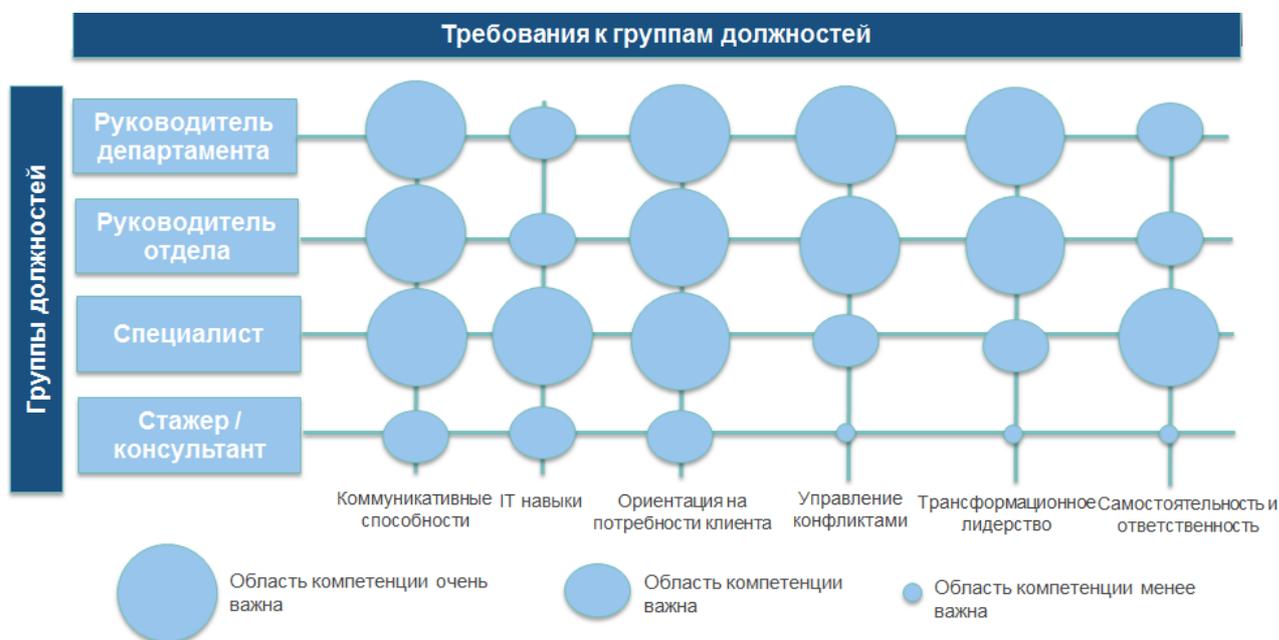


Рисунок 5 – Требования к группам должностей

На основании составленной карты компетенций был разработан план обучающих мероприятий, состоящий из нескольких модулей:

- Welcome-тренинг, структура компании;
- планирование, личная эффективность, работа с рисками;
- основы продаж, работа с возражениями, рекрутинг тайных покупателей;
- основы работы с социальными сетями, возможности корпоративных социальных сетей; регистрация, оформление и продвижение профиля в Instagram;
- углубленный курс Excel, работа с сайтом Shopmethrics;
- работа с графическими и видео-редакторами.

Все эти модули были включены в модель совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения, с

поправкой на онлайн-формат корпоративного обучения. Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика реализации модели совершенствования процесса адаптации персонала средствами корпоративного обучения

Период	Мероприятие	Ответственный
1	2	3
1 день	Знакомство с должностной инструкцией, подписание договора и соглашения о неразглашении коммерческой тайны. Ознакомление с программой обучения и этапами адаптации.	Менеджер по персоналу.
	Знакомство со специалистом по обучению, настройка ПО, регистрация на внутрикорпоративных платформах, вступление в обучающие чаты.	Менеджер по персоналу, специалист «Фабрики по обучению персонала».
	Welcome-тренинг, изучение структуры компании.	Специалист «Фабрики по обучению персонала».
2 – 3 день	Обучение основам работы с корпоративным ПО, внутренним коммуникациям.	Специалист «Фабрики по обучению персонала».
4-й день	Квалификационный экзамен.	Специалист «Фабрики по обучению персонала», руководитель Фабрики, наставник, руководитель структурного подразделения.
	Знакомство с наставником и непосредственным руководителем, передача в команду, добавление в командные чаты.	
5-14 день	Самостоятельная работа в сопровождении наставника и руководителя.	Наставник, руководитель структурного подразделения.
	Цикл тренингов: Планирование, личная эффективность, работа с рисками.	Специалист отдела качества, специалист «Фабрики по обучению персонала».
15-30 день	Самостоятельная работа в сопровождении наставника и руководителя.	Наставник, руководитель структурного подразделения.
	Цикл тренингов и вебинаров: Основы продаж, работа с возражениями, рекрутинг тайных покупателей.	Специалист отдела качества, специалист «Фабрики по обучению персонала».

Продолжение таблицы 1

1	2	3
31-45 день	Самостоятельная работа в сопровождении наставника и руководителя.	Наставник, руководитель структурного подразделения.
	Цикл тренингов и вебинаров: Основы работы с социальными сетями, возможности корпоративных социальных сетей. Регистрация, оформление и продвижение профиля в Instagram.	Специалист отдела качества, специалист «Фабрики по обучению персонала».
45-60 день	Самостоятельная работа в сопровождении.	Наставник, руководитель структурного подразделения.
	Цикл тренингов и вебинаров: Углубленный курс Excel, работа с сайтом Shorpmethrics.	Специалист отдела качества, специалист «Фабрики по обучению персонала».
61-75 день	Самостоятельная работа в сопровождении наставника и руководителя.	Наставник, руководитель структурного подразделения.
	Цикл тренингов и вебинаров: Работа с графическими и видео-редакторами.	Специалист отдела качества, специалист «Фабрики по обучению персонала».
76-82 день	Самостоятельная работа в сопровождении наставника и руководителя.	Наставник, руководитель структурного подразделения.
83 день	Беседа с наставником об итогах стажировки, перспективах дальнейшего развития.	Наставник, руководитель структурного подразделения.
84-89 день	Самостоятельная работа в сопровождении наставника и руководителя.	Наставник, руководитель структурного подразделения.
90 день	Завершение стажировки, беседа с руководителем структурного подразделения, обратная связь по итогам прошедшего периода.	Руководитель «Фабрики по обучению персонала», наставник, руководитель структурного подразделения.

Процесс адаптации можно считать законченным, если:

- новое место работы стало привычным для сотрудника, не вызывает у него напряжения или неуверенности;
- сотрудник демонстрирует уверенное владение необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение нового работника соответствует требованиям его должности и корпоративной культуре предприятия;
- рабочие показатели нового работника удовлетворительны и соответствуют установленным нормативам;

- новый работник выражает желание профессионального и карьерного роста;
- новый работник удовлетворен условиями и оплатой своего труда, заинтересованно и с удовольствием выполняет порученную работу;
- проводит коррелирование своих жизненных целей и планов с выполнением рабочих задач, удачу в профессиональной деятельности связывает с жизненным успехом.

Далее мы приступили к работе по апробированию данной программы, начиная с 1.05.2020 года.

В процессе внедрения данной модели было принято решение по оптимизации процесса онлайн-обучения сотрудников.

В процессе проведения практической части эксперимента спикеры компании столкнулись с низкой явкой и вовлеченностью слушателей. Была проведена беседа с группой стажеров, в результате которой мы выяснили, что низкая явка обусловлена тем, что стажеры проходят обучение без отрыва от производства. То есть, в процессе корпоративного обучения сотрудник вынужден постоянно отвлекаться на выполнение текущих задач и должностных обязанностей.

С помощью метода «Диаграмма Исикавы» (причинно-следственная диаграмма), совместно с руководителем «Фабрики по обучению персонала», руководителем отдела персонала и отдела и руководителем департамента инноваций компании «4SERVICE» было принято решение о создании корпоративного обучающего портала, который позволит планомерно и в удобное для сотрудников время в онлайн-формате проходить обучающие мероприятия.

Далее были распределены ответственные, которым предстояло записать видео для вебинаров и подготовить теоретический материал, а также контрольное промежуточное и контрольное итоговое тестирования в электронном формате. Для апробирования идеи и минимизации финансовых рисков была создана облачная библиотека данных.

Тестирование дистанционного корпоративного обучения с применением облачного сервиса проводилось в течение двух месяцев, с начала июня по конец июля 2020 г. Сотрудники самостоятельно проходили тему, просматривая вебинар и изучая теоретический материал в сопровождении менеджера по адаптации. По окончании изучения блока они сдавали контрольный тест по пройденной теме. При успешном прохождении тестирования стажеру становился доступен следующий обучающий блок. Вся модель адаптации рассчитана на 3 месяца работы сотрудника.

По итогам каждого месяца сотрудник проходил оценку уровня выполнения плановых показателей и опрос на уровень стресса.

По результатам тестирования дистанционного корпоративного обучения с применением облачного сервиса, в августе 2020 г. было принято решение о создании полноценного обучающего портала для сотрудников компании. В течение двух недель было составлено ТЗ для сотрудников IT-отдела, а в сентябре 2020 г. уже состоялась первая презентация портала. До октября велись доработки и пусконаладочные работы образовательного сервиса, в октябре 2020 г. была запущена пробная версия обучающего портала. По настоящее время стажеры компании проходят дистанционное обучение и аттестацию в удобном месте и удобное время; по мере поступления запросов в работу портала вносятся незначительные корректировки.

В январе 2021 г. в портал был добавлен сервис по выгрузке электронных сертификатов о прохождении обучения. Данные сертификаты сотрудники могут предъявлять при смене места работы новому работодателю.

Также в январе нами был проведен анализ текучки стажеров и анализ посещаемости обучающих курсов и составлена стратегия работы Фабрики по подбору, обучению и адаптации персонала на 2021 год.

В презентации стратегии мы отразили численную посещаемость

корпоративных обучающих мероприятий среди новых работников компании, представленную на рисунке 5.

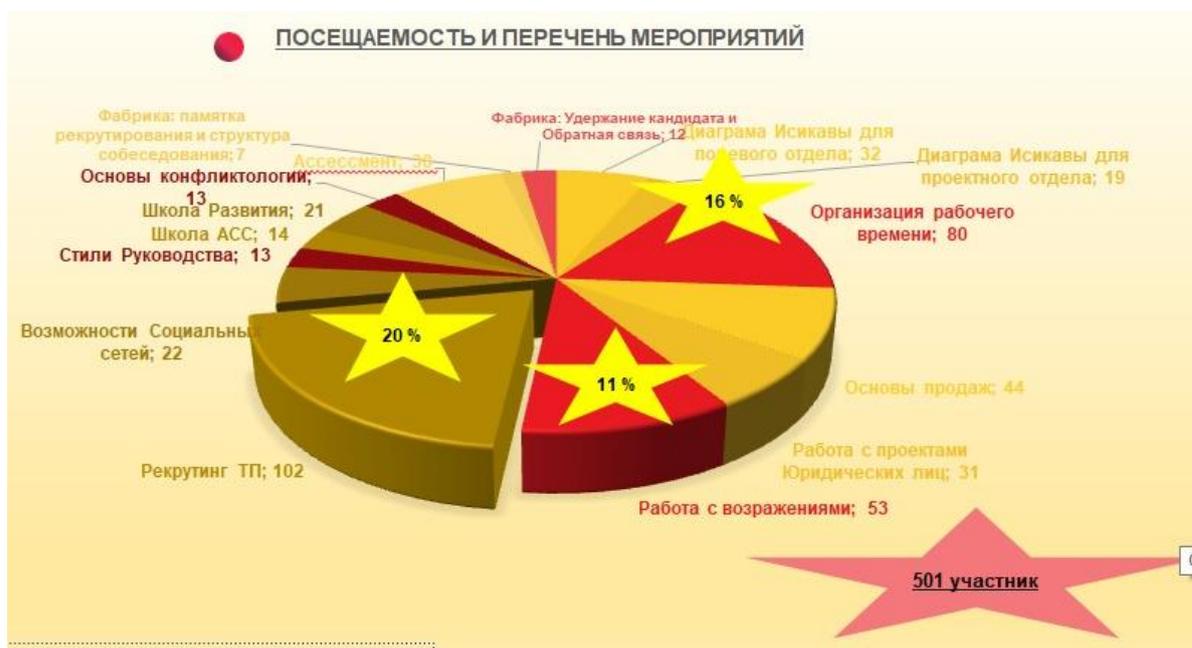


Рисунок 6 – Численность и посещаемость корпоративных обучающих мероприятий

Апробация предложенной в 2020 году модели показала ее эффективность.

Разработанная модель совершенствования системы адаптации персонала средствами корпоративного обучения была реализована в виде программы корпоративных обучающих мероприятий в компании «4SERVICE» в течение 9 месяцев в отношении новых сотрудников, входящих в экспериментальную группу.

Для оценки результатов внедрения программы мероприятий по совершенствованию процесса адаптации с использованием таких методов как анкетирование и наблюдение, было проведено повторное исследование итогов процесса адаптации новых сотрудников, входящих и в контрольную и в экспериментальную группы.

После окончания формирующего эксперимента и внедрения всех мероприятий по совершенствованию процесса адаптации новых работников, в отношении участников контрольной и в экспериментальной

группы было проведено анкетирование сотрудников, при котором использовалась та же анкета, что и на констатирующем этапе.

В экспериментальной группе можно отметить следующие изменения:

- удовлетворённость процессом адаптации новых работников значительно повысилась
- респонденты отметили повышение эффективности системы наставничества в ходе адаптации.
- число респондентов, имеющих различные сложности и проблемы, которые у них возникли в ходе адаптационного периода, существенно снизилось в экспериментальной группе.

Такие результаты показал опрос, проведенный в январе 2021 г. среди сотрудников «4SERVICE», проработавших в компании свыше 3-х месяцев, а также покинувших компанию в период с июня 2020 г. по январь 2021 г. В опросе приняли участие 63 человека, в том числе, 11 уволенных в оцениваемый период.

5 респондентов отметили, что чувствовали себя потерянными в период адаптации, им не хватало помощи и поддержки наставника, они ощущали давление со стороны непосредственного руководителя. Два человека из этих пяти покинули компанию в течении первых трех месяцев работы.

4 респондента отметили, что в период адаптации им не доставало знаний о процессах работы в компании. Два из них указали это причиной своего увольнения.

4 человека отметили, что испытали дискомфорт от большого количества поступающей информации и запросов, требующих быстрой обработки. Два из них назвали это главным фактором, повлиявшим на решение об увольнении.

5 человек ответили, что заработная плата не соответствует ожиданиям. Все они покинули компанию по этой причине.

45 человек ответили, что полностью удовлетворены процессом адаптации. Все эти сотрудники продолжают свою деятельность в компании «4SERVICE».

Таким образом, используя формулу расчёта текучести кадров, описанную в параграфе 2.2, мы произвели расчет, который показал уровень текучести 17%

$$\frac{11}{63} \times 100 = 17,4\%$$

Можно подсчитать, что текучка кадров за период апробации данной модели сократилась с 43,6% до 17,4%, что является статистически значимым показателем.

Кроме того, разработанный образовательный портал позволил сократить расходы на содержание 2-х штатных единиц менеджеров по обучению, которые ранее были задействованы в проведении обучения стажеров. Данные сотрудники были переведены в отдел подбора в новое, открывшееся в период пандемии подразделение «4SERVICE», которое набирает операторов колл-центров для проведения опросов населения об удовлетворенности качеством различных услуг. Также в данный момент ведутся работы по введению дополнительных платных обучающих дистанционных курсов на нашем образовательном портале, которые в дальнейшем планируется предлагать клиентам компании «4SERVICE», в качестве отдельного пакета услуг.

Прикладная польза от проведенного диссертационного исследования превзошла не только наши ожидания, но и ожидания руководства «4SERVICE». К сожалению, денежное выражение данной модели адаптации подпадает под определение коммерческой тайны.

Выводы по главе 2

Практическое применение модели совершенствования адаптации персонала средствами корпоративного обучения, реализованной в виде программы корпоративных обучающих мероприятий, показало свою эффективность.

Реализация программы корпоративных обучающих мероприятий позволила оптимизировать процесс адаптации новых сотрудников, сделав его более эффективным, с точки зрения удовлетворенности стажеров условиями труда, уровнем заработной платы и качеством знаний, умений и навыков, переданных новым сотрудникам в процессе адаптационных мероприятий и введения в должность.

Воплощение всех этих мероприятий по улучшению процесса адаптации сотрудников в компании «4SERVICE» позволило оптимизировать систему адаптации новых работников в компании, что, в свою очередь, способствовало сокращению времени освоения на новом месте сотрудника и начала его работы с максимальной отдачей, увеличению уровня производительности труда персонала, снижению затрат на систему движения персонала, а также формированию репутации и имиджа компании в целом.

Таким образом, в практической главе работы была рассмотрена характеристика процесса адаптации сотрудников компании «4SERVICE», было проведено практическое исследование адаптации новых работников и проанализированы результаты внедрения программы мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала средствами корпоративного обучения в компании «4SERVICE».

По итогам проведенного анализа, отмечено, что в настоящее время производится массовый набор новых сотрудников, организация системы управления персоналом в компании находится на достаточно высоком уровне.

В рамках исследования были сформированы 2 группы респондентов – контрольная и экспериментальная, состоящие из стажеров компании, занимающих свою должность менее 6 месяцев.

Результаты исследования позволили выделить различные негативные моменты в организации процесса адаптации новых сотрудников, которые были скорректированы созданием и реализацией программы адаптации вхождения в должность и осуществлением мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала средствами корпоративного обучения, с учетом проблем и недостатков, выявленных в ходе реализации программы.

Результаты реализации программы по совершенствованию процесса адаптации персонала средствами корпоративного обучения говорят об успешном функционировании данной программы и ее положительном влиянии на процесс адаптации новых работников в компании «4SERVICE».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном исследовании была изучена одна из актуальных проблем в системе управления персоналом – совершенствование процесса адаптации персонала средствами корпоративного обучения.

Исследование доказало, что сохраняется актуальность совершенствования процесса адаптации новых работников, поскольку внешняя среда очень изменчива, современный мир стал характеризоваться усилением различных вызовов и угроз.

Это, безусловно, оказывает значительное влияние на формирование процессов управления персоналом и соответствующей ему внутриорганизационной политики учреждений по управлению персоналом.

В этих условиях активизируется такое направление кадрового обеспечения организации, как адаптация персонала.

Актуальность совершенствования процесса адаптации персонала проявляется, в целом, по российским предприятиям, в том числе, в международной консалтинговой компании «4SERVICE», которая являлась базой проведения исследования.

Адаптация персонала является неотъемлемой частью трудового процесса всего коллектива и жизни предприятия. Процесс адаптации предполагает двустороннюю связь. Приходя на новое предприятие, сотрудник приспосабливается к уже установленным и сложившимся нормам, правилам, ценностям организации. Знакомится с руководителем, структурой предприятия, его экономической позицией, системой заработной платы и мотивациями. Также происходит знакомство с коллективом и налаживанием дружеских, взаимных, профессиональных, равноправных отношений. С другой стороны, предприятие, в лице руководителя и персонала, оценивает нового сотрудника, распознает его позицию, сильные и слабые стороны, профессионализм и человеческие

качества.

Главная цель адаптации – максимально полное, быстрое и эффективное приспособление работника к организации и выполняемой работе и достижение необходимых рабочих показателей.

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

Чем эффективнее пройдет адаптационный период сотрудника, тем быстрее он включится в работу и начнет достигать результатов, как индивидуальных, так и коллективных. В современных меняющихся условиях повышаются и требования к сотрудникам, которые должны им соответствовать.

В связи с этим, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Сегодня большое количество организаций говорит о развитии кадрового ресурса, ведут очень качественную кадровую политику, проводят обучение и т.д.

Однако не каждая организация способна проводить адаптацию сотрудников на должном уровне, в то время как выстроенная система управления адаптацией способна повысить общую эффективность управления персоналом.

Успешная реализация мероприятий по адаптации позволяет ускорить процесс вхождения нового сотрудника в должность, достичь необходимой эффективности его работы в минимальные сроки, уменьшить количество возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

А также дает новому сотруднику комфортное ощущение своего места в команде, чувство собственной полезности и значимости, профессиональную гордость за отличные результаты собственной работы,

полную удовлетворенность и уверенность в своих силах, завтрашнем дне.

Внедрение системы управления адаптацией в организации представляет собой достаточно сложную задачу, но от нее зависит решение таких важных задач для организации как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров, возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации–работодателя, вхождение работника в коллектив.

Обобщая вышесказанное, вопросу адаптации новых работников на предприятии следует уделять повышенное внимание.

Таким образом, была реализована и достигнута поставленная цель исследования по рассмотрению теоретических и практических аспектов и выявлены направления совершенствования процесса адаптации средствами корпоративного обучения новых работников в компании «4SERVICE».

Для достижения данной цели, и исходя из поставленных задач, были раскрыты общие принципы управления адаптацией новых работников.

В первой части исследования были рассмотрены теоретические основы адаптации персонала в организации: понятия и виды адаптации, инструменты адаптации, процесс адаптации персонала в организации. Рассмотрены понятия и особенности корпоративной культуры и корпоративного обучения.

Проведен анализ существующей практики адаптации новых работников и обзор нормативно-правовых актов, регламентирующих процесс адаптации персонала.

Представлено построение модели совершенствования процесса адаптации персонала средствами корпоративного обучения, реализованной в виде программы мероприятий.

Во второй части выпускной квалификационной работы на базе полученных знаний было проведено исследование в компании «4SERVICE». Изучены общая характеристика компании «4SERVICE»,

характеристика персонала, проведен анализ действующего процесса адаптации новых сотрудников, также проведено практическое исследование. Были предложены и внедрены мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала средствами корпоративного обучения и осуществлен анализ полученных результатов.

Таким образом, по результатам проведенного исследования теоретических и практических аспектов совершенствования процесса адаптации персонала средствами корпоративного обучения в компании «4SERVICE» с использованием изучения нормативно-правовой документации, наблюдения и анкетирования, были сделаны выводы о том, что предложенные мероприятия позволили достигнуть следующих результатов:

- сократить расходы организации на проведение мероприятий по адаптации персонала;
- сократить сроки вхождения новых работников в организацию;
- обеспечить успешное вхождение новых работников в коллектив организации;
- сократить период более низкой трудовой деятельности новых работников;
- создать условия для психологического комфорта;
- улучшить информированность персонала о деятельности организации, ее миссии, целях, истории;
- обеспечить работникам знание процедур, действующих в организации;
- сформировать у новых работников устойчивое положительное отношение к организации и действующим в ней правилам и стандартам;
- повысить мотивацию работников.

Результаты работы могут быть положены в основу практического управления процессом адаптации новых работников в компании

«4SERVICE».

Возможно использование результатов исследования при разработке кадровой политики хозяйствующих субъектов, в деятельности консалтинговых служб, отделов по управлению персоналом других предприятий и организаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азарова, О. Тайм-менеджмент за 30 минут / О. Азарова. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 160 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2014. – 825 с.
3. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления: курс лекций / Г.А. Атаманчук. – М.: Омега, 2006. – 584 с.
4. Аширов, Д.А. Организационное поведение. – М: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. – 360 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т. Ю. Базаров.– М.: Академия, 2011. – 325 с.
6. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом : конспект лекций / Р.Р. Байтасов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 112 с.
7. Бакирова, Г.Х. Управление человеческими ресурсами. Кадровая служба. Отбор и аттестация. Обучение и развитие / Г.Х. Бакирова. – М.:Речь, 2012. – 268 с.
8. Балдин, И.В. Менеджмент : пособие / И.В. Балдин, Г.Е. Ясников. – Мн.: БГЭУ, 2012. – 306 с.
9. Барышников, Н.В. Основы профессиональной межкультурной коммуникации : учебник / Н.В. Барышников. – М.: Вузовский учебник: НИЦИНФРА-М,2013.–368 с.
10. Батаршева, А. Психология управления персоналом / А. Батаршева // Служба кадров : Ежемесячный журнал. – 2013. – №10. – С. 19–21.
11. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма : учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. – М.: НИЦИНФР, 2013. – 180 с.
12. Безручко, П. Актуальные проблемы управления персоналом и

пути их решения / П. Безручко // Корпоративная культура. – 2013. – № 01(13). – С. 9-12.

13. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 3-е изд., стереотип. – Мн.: Книжный Дом; Экоперспектива, 2012. – 352 с.

14. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции : пособие для подготовки к экзаменам / А.А. Брасс. – Мн.: Современ.шк., 2013. – 348 с.

15. Брежнева, А.П. Организация личного труда государственного служащего : учеб-метод. пособие / А.П. Брежнева. – М.: РАГС, 2009. – 231 с.

16. Будаева, Э.В. Влияние социально – психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе / Э.В. Будаева // Вестник бурятского государственного университета. – 2015. – №6. – С. 92-95.

17. Бурганова, Л.А. Теория управления : учебное пособие / Л.А.Бурганова. – М.: НИЦИнфра, 2013. – 146 с.

18. Бухалков, М.И. Управление персоналом : учебник / М.И. Бухалков. М.: ИНФРА-М, 2013. – 49 с.

19. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда : учебник / М.И. Бухалков / 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.

20. Бычков, В. П. Управление персоналом : учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугакови др. – М.: НИЦИнфра-М, 2014. – 184 с.

21. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах : учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.

22. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М: ТКВелби, издательство «Проспект», 2010. – 688 с.

23. Владимирова, Л.П. Экономика труда: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Л.П. Владимирова. – М.: Издательский Дом «Дашков и Ко», 2012. – 419 с.

24. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учебник / Б.М. Генкин. – М.: НОРМА, 2012. – 448 с.
25. Голубков, Е.П. Анализ текучести кадров на предприятии / Е.П. Голубков // Маркетинг. – 2012. – №2. – С.39–43.
26. Гольцов, А.В. Методы снижения текучести кадров / А.В. Гольцов // Маркетинг. – 2014. – №2. – С.39-43.
27. Горбачев, А. Тайм-менеджмент в два счета / А. Горбачев. – Спб.: «Питер», 2011. – 256 с.
28. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: Серия «Высшее образование» / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 352 с.
29. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: ДашковиК, 2015. – 158 с.
30. Долбунов, А.А. Текучесть кадров –основная проблема предприятий / А.А. Долбунов // Маркетинг. – 2012. – №12. – С. 57-64.
31. Зайцев, А.К. Организация труда персонала : учебник / А.П. Егоршин, А.К.Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 86 с.
32. Зайцева, Т.В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. – 178 с.
33. Захаренко, Г. Тайм-менеджмент / Г.Захаренко. – СПб.: Питер, 2012. – 128 с.
34. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда / Л.Н. Зудина. –М.:ИНФРА-М,2013.–369с.
35. Исаев, Р.А. Основы менеджмента : учебник / Р.А. Исаев. – М.: Издательско-торговая корпорация «ДашковиК», 2013. – 264 с.
36. Кабушкин, Н.Н. Основы кадрового менеджмента / Н.Н. Кабушкин. – Ульяновск: УлГТУ, 2012. – 80 с.
37. Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем / С. Калинин. – СПб: Речь, 2012. – 371 с.

38. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. – М.: ПРИОР, 2012. – 542 с.
39. Кибанов, А.Я. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., стер. – М.: КноРус, 2013. – 201 с.
40. Киселёва, И.А. Проблемы самореализации личности в современных условиях инноваций / И.А. Киселева, Н.Е. Симонович // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – № 6. – С. 53-56.
41. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.). // Российская газета. – 1993. – № 237.
42. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2012. – 421 с.
43. Крутцова, М.Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с.
44. Маковская, Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом / Н. Маковская. – М.: Трикса: Академ.проект, 2015. – 460 с.
45. Мишурова, И.В. Технологии кадрового менеджмента / И.В. Мишурова. – М.: МарТ, 2013. – 302 с.
46. Могилевкин, Е.А. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала / Е.А. Могилевкин. – М.: Дело, 2015. – 654 с.
47. Небалуева, Л.А. Измерение удовлетворенности персонала / Л.А. Небалуева, Е.А. Новиков. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 281 с.
48. Нестеров, В.И. Регулирование труда и денежное содержание государственных гражданских служащих / В.И. Нестеров. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 336 с.
49. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании / Л. Никифорова // Кадровое дело. – 2013. – № 2. – С. 48-59.

50. Организационная психология : учебник / Под общ. ред. А.Б. Леоновой. –М.: НИЦИНФРА-М, 2014. – 429 с.
51. Пашуто, В.П. Организация и нормирование труда на предприятии : учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов / В.П. Пашуто. – Мн.: Новое знание, 2012. – 304 с.
52. Попов, С.Г. Управление персоналом : учебное пособие / С.Г. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.Ось-89, 2012. – 144 с.
53. Практикум по экономике, организации и нормированию труда : учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2013. – 194 с.
54. Прентис, С. Интегрированный тайм-менеджмент / С.Прентис. – М.: Издательство «Добрая книга», 2013. – 288 с.
55. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2013. – 172 с.
56. Романов, В. Плюсы и минусы текучести кадров / В. Романов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – №11. – С. 94-107.
57. Рубцов Л. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная / Л. Рубцов, В. Гагаринов // ЧТ. – 2012. – №7. – С. 36-47.
58. Сарабский, А.А. Экономика труда : учеб. пособие / А.А. Сарабский, И.А. Кулькова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. университета, 2014.
59. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала / В. Свистунов, М.Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2013. – №6. – С.26-33.
60. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.
61. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин. –М.: Высшая школа, 2015. – 362 с.

62. Управление персоналом : учебное пособие / Под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 280 с.
63. Управление персоналом : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
64. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2012. – 528 с.
65. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации / В.Н. Федосеев. – М.Экзамен, 2012. – 128 с.
66. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова – 7-е изд., перераб. и доп. – М: Республика, 2001. – 590 с.
67. Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. – М.:ЮристЪ, 2014. – 268 с.
68. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г.В. Щекин. – М.: Дело, 2012. – 213 с.
69. Экономика труда : учебник / Под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. – 2-е изд. - М.:Магистр, 2012. – 328 с.
70. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Технологии : учеб. пособие для студентов вузов / Ю.Н. Арсеньев, И.С. Шелобаев и др. М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2013. – 236 с.
71. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учеб. пособие для студентов вузов / Г.Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 132 с.
72. Корпоративная социальная ответственность : учебник для бакалавров / Э.М. Короткова. – М.:Издательство Юрайт, 2012. – 445 с.
73. Куроленкина, Н.Е. Адаптация персонала: ее роль в компании / Н.Е. Куроленкина // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №03(11). – С.205.
74. Рябова, А.В. Современные методы подбора персонала:

мобильный рекрутинг и рекрутинг через социальные сети / А.В. Рябова // Актуальные проблемы гуманитарных наук труды XII Между-народной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Национальный исследовательский томский политехнический университет. – 2013. [Электронныйресурс]. Режим доступа: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2013/C20/134.pdf>

75. Строгеецкая, Е.В. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина) организационная культура как предмет социальных наук: история изучения и определение границ понятия [Электронныйресурс]. Режим доступа:<https://discourse.etu.ru/assets/files/strogeckaya-e.v.pdf>

76. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197–ФЗ (ТКРФ) (с изменениями и дополнениями). // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. –№1.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Программа Welcome-тренинга

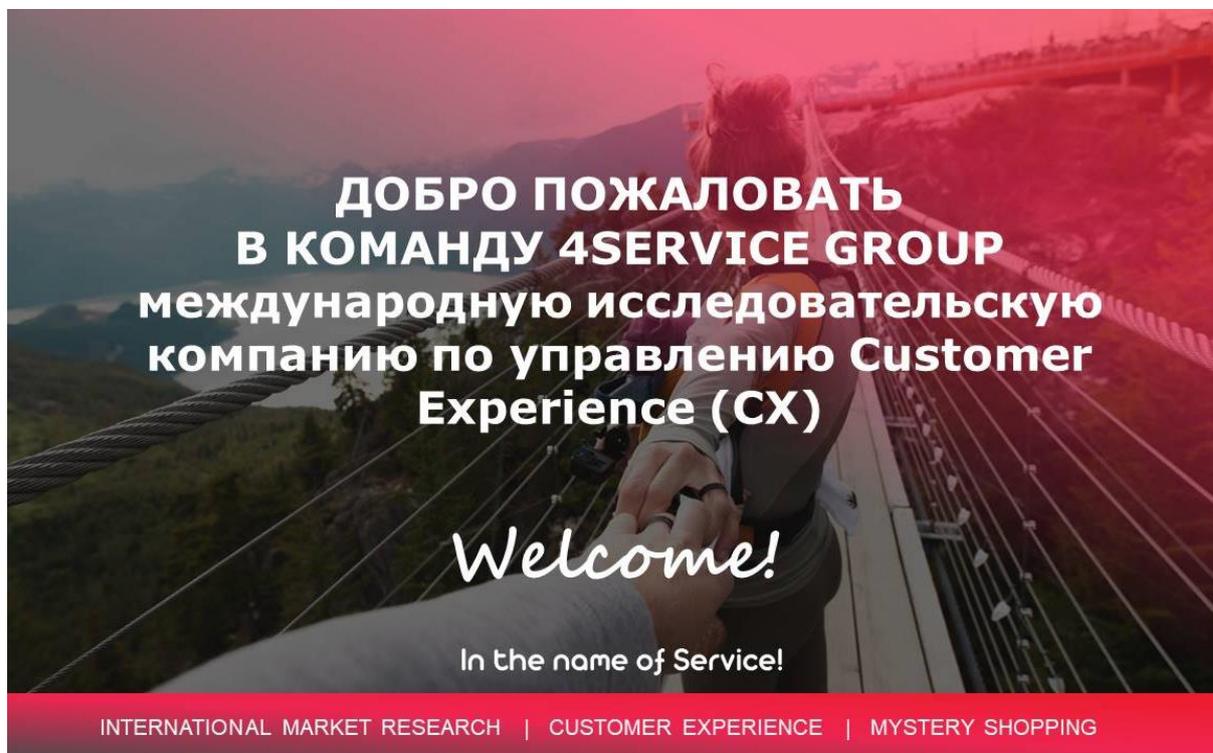


Рисунок 7 – Программа Welcome-тренинга

Мы рады, что Вы присоединились к команде 4SERVICE. Вместе мы будем работать над улучшением сервиса во всём мире.



НАЧНЕМ, КОНЕЧНО ЖЕ, С SERVICE.

Клиентский сервис – одно из главных конкурентных преимуществ компаний.

Вот что думают гуру бизнеса на эту тему:

«Я никогда не занимался маркетингом. Я просто любил своих клиентов»

Zino Davidoff
владелец бренда
Davidoff

«Сервис постепенно превратится в ключевой фактор, от которого будет зависеть успех или неудача компаний»

Джон Шоул
Customer Service Guru

«К клиентам Amazon мы относимся, как к гостям на нашей вечеринке: каждый день мы стараемся сделать пользовательский опыт еще немного лучше»

Jeff Bezos
CEO Amazon

INTERNATIONAL MARKET RESEARCH | CUSTOMER EXPERIENCE | MYSTERY SHOPPING

Рисунок 8

НАША ИСТОРИЯ

[Просмотр Видео-ролика](#)

19 лет экспертизы на рынке CX исследований

2001-2005	2006 -2011	2012 - 2014	2015 - 2017
<p>Основание компании в Украине, Киев.</p> <p>1-go провайдера Mystery Shopping в СНГ.</p> <p>Международное признание: членство в ассоциации провайдеров Mystery Shopping MSPA Europe.</p>	<p>Открытие офисов в России, Казахстане.</p> <p>Выполнено 300К+ оценок качества сервиса;</p> <p>100 клиентских проектов</p> <p>35К + в базе тайных покупателей;</p> <p>Сформирован «Живой» Call Center.</p>	<p>Открыто новое направление бизнеса в Европе Scheduling Worldwide by 4Service.</p> <p>Офисы в Азербайджане, Грузии, Румынии, Турции.</p> <p>Выполнено 1,000,000+ оценок качества сервиса;</p> <p>250 клиентских проектов</p> <p>450К+ в базе тайных покупателей.</p> <p>Создан аналитический департамент.</p> <p>Премия HR-бренд.</p> <p>Компания выросла в 100 раз.</p>	<p>Трансформация в компанию Customer Experience.</p> <p>Развитие направления качественных исследований.</p> <p>BTL. Digital решения: Guest Track, Sarafan, WSM, Video Analytics. Data mining.</p> <p>Элитное членство в MSPA.</p> <p>CX консалтинг и обучение: открытие 4Service Club & Customer Service Management Center.</p>

Рисунок 9 – Наша история

НАША ИСТОРИЯ

Входим в Top-10 Европейских лидеров по количеству исследований.



Рисунок 10

**ТОП КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ, ПОВЕРИВШИХ В СЕРВИС,
КАК ПРЕИМУЩЕСТВО:**



... И, КОНЕЧНО ЖЕ, **МЫ**



**И НАША МИССИЯ
улучшать сервис во всем мире!**

PANDORA CARLO PAZZOLINI

INTERNATIONAL MARKET RESEARCH | CUSTOMER EXPERIENCE | MYSTERY SHOPPING

Рисунок 11 – Топ клиентов компании

<p>НАШИ ЦЕННОСТИ</p>	<p>ЖАДНОСТЬ</p> <p>Наша жадность проявляется в повышении эффективности, в увеличении наших ресурсов, как человеческих, так и финансовых. Мы стремимся к лидерству. Проактивность – наше обычное состояние.</p>	<p>ПРАВДА</p> <p>Мы честны перед собой и перед людьми, с которыми взаимодействуем. Мы готовы прямо задавать вопросы, выяснять сложные моменты, озвучивать информацию и ждем прямой ответ от наших собеседников. Мы доверяем своим коллегам и ожидаем порядочности в ответ.</p>
<p>ДЕРЗОСТЬ</p> <p>Наша дерзость выражается в стремлении к большему, в желании достигать больше, чем это возможно. Мы не боимся пробовать новое.</p>	<p>ЛЮБОВЬ</p> <p>Мы уважаем себя, своих коллег и партнеров. Этика и человечность определяют наше поведение в общении как внутри компании, так и с внешними заинтересованными сторонами.</p>	<p>ПОЛЬЗА</p> <p>Наши действия не формальны. Каждый из нас мыслит перед действием. Мы понимаем, какую пользу принесет каждое наше усилие.</p>
<p>ПРАВДА</p> <p>Мы честны перед собой и перед людьми, с которыми взаимодействуем. Мы готовы прямо задавать вопросы, выяснять сложные моменты, озвучивать информацию и ждем прямой ответ от наших собеседников. Мы доверяем своим коллегам и ожидаем порядочности в ответ.</p>	<p>ПОЛЬЗА</p> <p>Наши действия не формальны. Каждый из нас мыслит перед действием. Мы понимаем, какую пользу принесет каждое наше усилие.</p>	<p>ДЕРЗОСТЬ</p> <p>Наша дерзость выражается в стремлении к большему, в желании достигать больше, чем это возможно. Мы не боимся пробовать новое.</p>

Рисунок 12 – Ценности



Рисунок 13 – Экосистема

Программное обеспечение компании 4SERVICE™

Service
In the name of Service!

Shopmetrics → Мы работаем на базе программного обеспечения Shopmetrics, разработанного в США для провайдеров Mystery Shopping. Это лучший, самый совершенный и удобный software в отрасли, делающий возможным применение ротационной модели. 4Service™ - эксклюзивный пользователь Shopmetrics в Восточной Европе.

Персональная страница сервиса

- Welcome портал
- Наполнение по желанию Клиента
- Интуитивная навигация
- Отчетность в динамике
- ТОП отчеты и свежие результаты

Детальный анализ анкеты

Сотни отчетов :

- По блокам
- По разделам
- По конкретному стандарту
- По региону
- По комментариям
- NPS

- Геопро пространственный анализ
- Детализация в разрезе регионов
- Интерактивная карта-dash-board
- Динамика по управляющим

Живая анкета

- Наглядная аналитика для руководителей локаций
- Понятные графики
- Разрезы блоков и стандартов
- Тенденции по периодам
- Feedback по стандартам

Отчет по качеству обслуживания

Неудовлетворительно 30.16%

Хорошо 80.88%

Отлично 100.00%

Информация хранится на безопасном сервере и доступна авторизованным пользователям. Удобный анализ и формирование любых отчетов. Shopmetrics оптимален для этих целей, т.к. разработан для аналитики и мониторинга крупных розничных сетей.

INTERNATIONAL MARKET RESEARCH | CUSTOMER EXPERIENCE | MYSTERY SHOPPING

Рисунок 14 – Программное обеспечение компании 4SERVICE



Рисунок 15 – Структура компании 4SERVICE

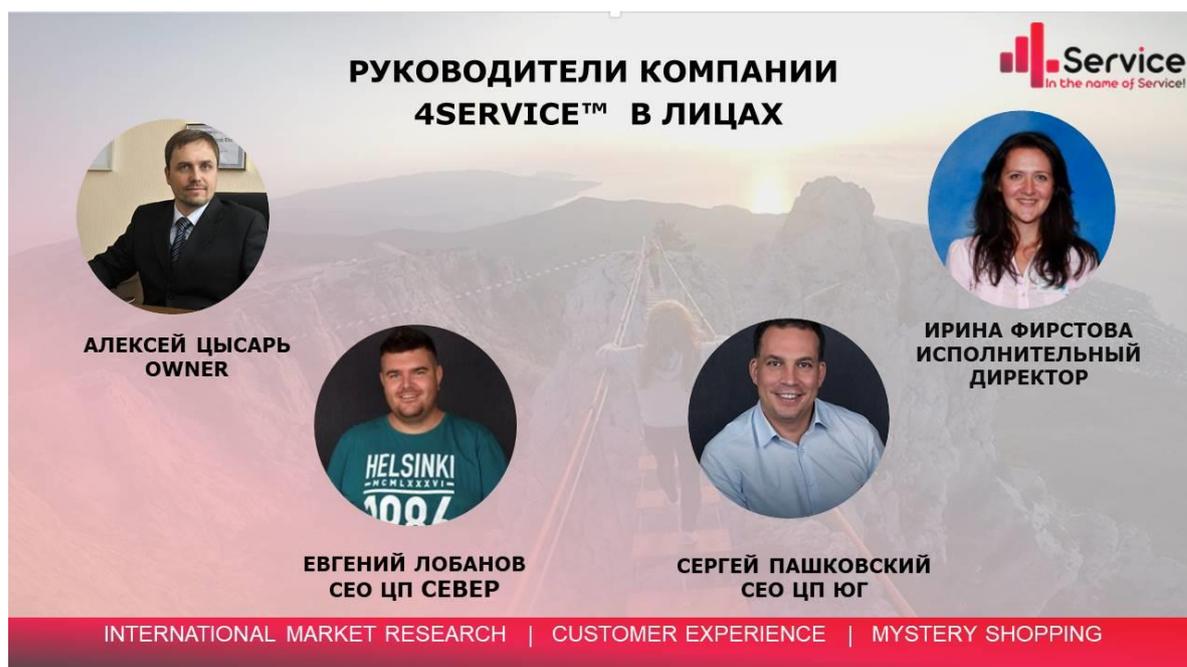


Рисунок 16 – Руководители компании 4SERVICE в лицах

РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ, НАГЛЯДНЫЕ ПРИМЕРЫ 



**ЛЮБОВЬ
СКАКУН**

2012 год – Координатор-валидатор
 2012 год – Операционный менеджер
 2013 год – Старший операционный менеджер
 2014 год – Сервис-менеджер
 2015 год – Директор по клиентскому сервису в России
 2020 год – по текущее время - Support and Innovation Director

Залог успеха Любы:
 «Дерзость к работе, жадность к достижениям»



**ЕКАТЕРИНА
САЛЬНИКОВА**

2016 год – Эссаймент-менеджер
 2016 год – Ассистент Team-Leader
 2018 год – Team Leader Безротационного отдела
 2020 год - по текущее время – Заместитель Руководителя полевого отдела России

Залог успеха Кати:
 «Нет ничего невозможного»

INTERNATIONAL MARKET RESEARCH | CUSTOMER EXPERIENCE | MYSTERY SHOPPING

Рисунок 17 – Развитие карьеры

РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ, НАГЛЯДНЫЕ ПРИМЕРЫ 



**МАРИЯ
ПИЛЬЩИКОВА**

2015 год – Эссаймент-менеджер
 2015 год – Ассистент Начальника Эссаймент Отдела
 2017 год – Рекрутер HR отдела
 2020 год – по текущее время – HR-manager ЦП Север

Залог успеха Марии:
 «Жизнь в стиле 4Service!»



**ОКСАНА
СОЛОВЬЕВА**

2014 год - Координатор-валидатор
 2015 год - Менеджер проектов
 2017 год - по текущее время - Team-Leader ЦП Беларусь и Менеджер проектов ЦП России

Залог успеха Оксаны:
 "Никогда нет ничего невозможного"

INTERNATIONAL MARKET RESEARCH | CUSTOMER EXPERIENCE | MYSTERY SHOPPING

Рисунок 18

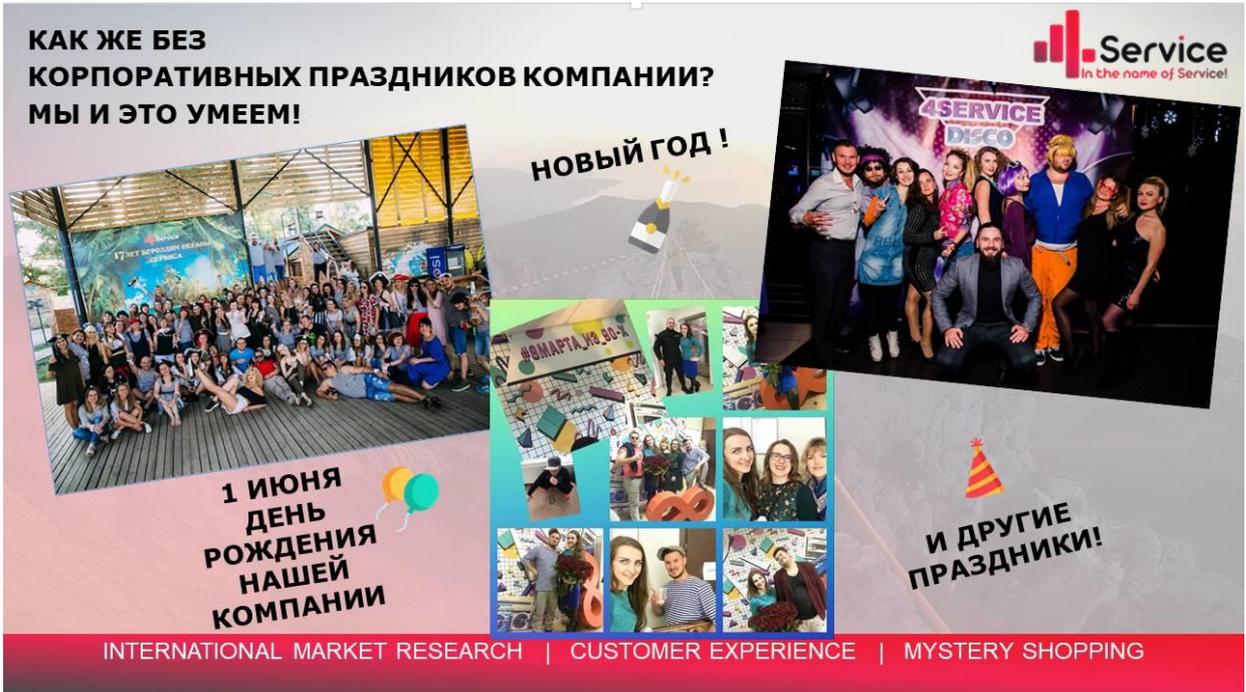


Рисунок 19 – Корпоративные праздники

**ОСОБЕННОСТИ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

- 1 Быстрое принятие решений, отсутствие бюрократии
- 2 Демократический стиль управления
- 3 Дружественная атмосфера, обращение на «Ты»
- 4 Гибкий график работы
- 5 Высокая требовательность к результатам
- 6 Хорошо налажена коммуникация между отделами, странами. Все в любой момент на связи, преимущественно через Skype
- 7 У нас 100% загрузки
- 8 Политика конфиденциальности
- 9 Каждый сотрудник в курсе всех новостей, новых и лучших сотрудников, открытых вакансиях
- 10 У нас разделяют радость и не оставляют в беде

Service
In the name of Service!

INTERNATIONAL MARKET RESEARCH | CUSTOMER EXPERIENCE | MYSTERY SHOPPING

Рисунок 20 – Особенности корпоративной культуры

ИСПОЛЬЗУЙТЕ КОРПОРАТИВНУЮ СЕТЬ WORKPLACE

- Участие в группах
- Прямая связь с руководством компании
- Регулярный выход руководства в прямые эфиры
- Самые важные события и корпоративные возможности
- ВОХ-идей и пожеланий
- База знаний, доступ к видео материалам, презентации, обучение
- Должностные инструкции, документация, памятки
- Удобный интерфейс
- Общение с коллегами



INTERNATIONAL MARKET RESEARCH | CUSTOMER EXPERIENCE | MYSTERY SHOPPING





С помощью корпоративной сети "Workplace by Facebook" Вы будете в курсе всех событий компании. Вы можете обмениваться информацией, комментировать успехи других и просто быть всегда на связи с коллегами и руководством компании! Для [регистрации](#), необходимо использовать адрес корпоративной почты.



Интерфейс и функциональность Workplace очень схожи с Facebook — у каждого есть собственный аккаунт. Но ключевая коммуникация на этой платформе проходит в группах.

Рисунок 21

КОРПОРАТИВНАЯ СЕТЬ WORKPLACE



#ЖиЗа

Хочешь быть всегда на одной волне с коллегами? И принимать участие во всех онлайн-активностях? Скорее присоединяйся к группе [#ЖиЗа!](#) Мы ждем тебя!



HR-Portal by Workplace!

Актуальная новостная лента, поздравление именинников, Аллея Звезд, информационные материалы, полезные документы, должностные инструкции, памятки, а так же ВОХ-идей! Скорее присоединяйся к [группе!](#)

#ЖиЗа

Хочешь быть всегда на одной волне с коллегами? И принимать участие во всех онлайн-активностях? Скорее присоединяйся к группе [#ЖиЗа!](#) Мы ждем тебя!



HR-PORTAL




INTERNATIONAL MARKET RESEARCH | CUSTOMER EXPERIENCE | MYSTERY SHOPPING

Рисунок 22 – Корпоративная сеть WORKPLACE

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕЛЯМИ

SMART



КОНКРЕТНЫЕ



ИЗМЕРИМЫЕ



ДОСТИЖИМЫЕ



**НЕОБХОДИМЫЕ
РЕСУРСЫ**



**ОГРАНИЧЕННОСТЬ
ВО ВРЕМЕНИ**

Система SMART изначально использовалась менеджерами для постановки задач сотрудникам, но сейчас ее используют, в том числе для организации повседневной жизни.
Рабочие задачи принято ставить в соответствии с этой технологией!

Управление целям (Management by Objectives, MBO) — это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и персонал разделяют цели и понимают, что они означают для компании.

Персонал самостоятельно вовлекается в процесс постановки целей и формирования плана их достижения, согласовывая каждый этап со своим руководителем.

От выполнения таких целей зависит переменная часть зарплаты.

Для оценки достижения целей определяются ключевые показатели эффективности (KPI) было и стало.

Регулярно проводится оценка результатов деятельности, во время которой оценивается достигнутое и ставятся следующие или новые цели.

INTERNATIONAL MARKET RESEARCH | CUSTOMER EXPERIENCE | MYSTERY SHOPPING



Рисунок 23 – Управление целями

ПРОГРАММА НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ «СПАСИБО»

1 «спасибо» = 25 рублей = 10 гривен

- «Спасибо» начисляются в конце каждого месяца
- Обмен «спасибо» стартовал с марта 2020 года
- Результаты накоплений размещаются каждый месяц
- в группе «Мотивация ЦП Россия (операционный отдел)»

Внимание: «спасибо» сгорает, если вы увольняетесь.

ЕДИНИЦА ИЗМЕРЕНИЯ НАКОПИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

- Регистрация в [Workplace](#)
- Заполнить свой профиль
- Подписаться на группу «Мотивация ЦП Россия (операционный отдел)» на Workplace.
- Внести свои данные в [форму](#)
- Быть активным участником данной программы

РЕГИСТРАЦИЯ В ПРОГРАММЕ



НАЧИСЛЕНИЕ «СПАСИБО»

- **20 «спасибо»** В День Рождения
- **10 «спасибо»** За участие в Кружках Качества
- **12 «спасибо»** + если вы руководитель Кружка Качества
- **10 «спасибо»** + лучший 1 участник Кружка Качества
- **До 5 «спасибо»** В месяц можно отдать в пользу коллеги в качестве благодарности.

ВЫДАЧА КАРТ



Карты Red Step получает каждый, кто зарегистрировался в Программе. Эквивалент поступает на карту в месяц вашего рождения вместе с заработной платой по умолчанию.



Карты Gold Person получает каждый, кто набрал 60 «спасибо». Эквивалент поступает на карту в месяц вашего рождения вместе с заработной платой по умолчанию.



Карты Black Flash получает каждый, кто набрал 120 «спасибо». Обмен набранных «спасибо» возможен досрочно по желанию держателя карты **Black Flash**.

INTERNATIONAL MARKET RESEARCH | CUSTOMER EXPERIENCE | MYSTERY SHOPPING

Рисунок 24 – Программа нематериальной мотивации «Спасибо»

ДИАГРАММА ИСИКАВЫ ИЛИ «РЫБЬЯ КОСТЬ»

Диаграмма Исикавы позволяет структурировать причины проблем в удобном визуальном формате и найти среди них главную.

Обычно это ментальная карта в виде рыбы, голова которой — проблема, плавники — варианты её причин. Управление качеством требует участия всего персонала и руководителей компании в деятельности кружков качества, обращения основного внимания на процесс обсуждения, исследуя проблемы с помощью диаграммы.

Рекомендации:

1. Напишите проблему и визуализируйте причины;
2. Используйте только достоверные факты;
3. Коллективно обсуждайте, задавая 5 почему пока не найдете главную причину возникновения проблемы;
4. По окончании обсуждения руководитель прописывает план и сроки, а так же ответственного за устранение;
5. В текущий бизнес-процесс работы по проекту вносятся корректирующие изменения.

INTERNATIONAL MARKET RESEARCH | CUSTOMER EXPERIENCE | MYSTERY SHOPPING

Рисунок 25 – Диаграмма Исикавы или «Рыбья кость»

В РАБОТЕ МЫ РУКОВОДСТУЕМСЯ СИСТЕМОЙ КАЙДЗЕН И ПОСТОЯННЫМ ПРОЦЕССОМ УЛУЧШЕНИЯ.

КАЙДЗЕН – это целая система, которая словно «зонтик» вмещает в себя многие практики и методики, направленные на улучшения. Философия «Кайдзен» предполагает, что наша трудовая, общественная и частная жизнь должна быть ориентирована на постоянное улучшение.

Цель Кружков Качества
Совершенствование процесса либо исправления ошибок/проблем. Результат измеряется в денежном эквиваленте от внедрения.

ЗАДАЧИ:

1. Улучшение качества вычитки, назначение анкет, работы персонала;
2. Снижение себестоимости, сокращение время-затрат, увеличение производительности;
3. Автоматизация процессов допуска или назначения анкет;
4. Решения обнаруженных и предотвращения будущих проблем;
5. Стандартизация лучшей практики;
6. Любые задачи сформированные на мозговом штурме.

ЦЕЛЬ КАЙДЗЕН – ПРОИЗВОДСТВО БЕЗ ПОТЕРЬ!

«8 видов потерь»
«Кружки качества»
«Матрица Эйзенхауэра»
«Проектная ретроспектива»
«Дорожная карта»

INTERNATIONAL MARKET RESEARCH | CUSTOMER EXPERIENCE | MYSTERY SHOPPING

Рисунок 26 – Система Кайдзен

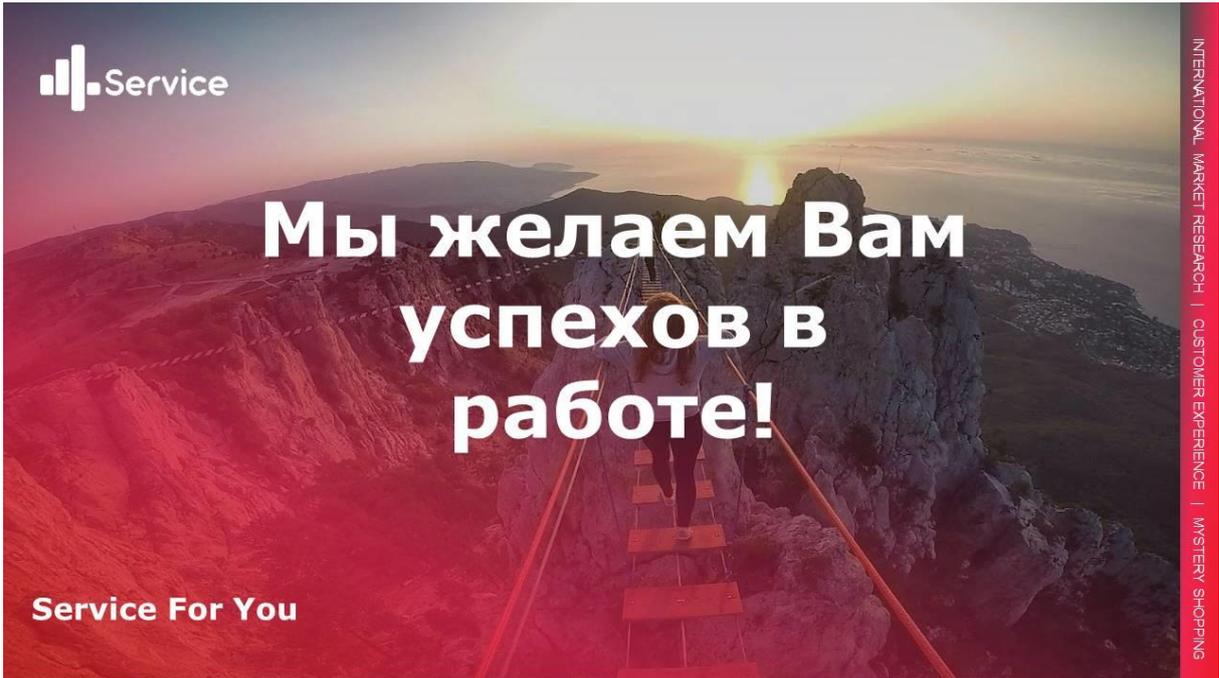


Рисунок 27