

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»

(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления адаптацией персонала организации  
(на примере Муниципального Унитарного Предприятия «Управление  
коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района)»

Студент

А.Г. Булгутова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

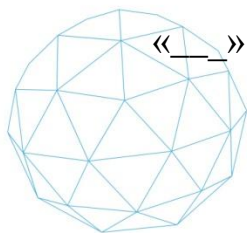
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Булгутова Анжела Геннадьевна

Тема: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере Муниципального Унитарного Предприятия «Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района»)»

Научный руководитель: к.э.н. Данилова С.Ю,

Цель настоящей работы - усовершенствовать систему адаптации персонала в организации.

Поставленная цель определила постановку следующих задач исследования:

1. Изучить теоретические аспекты адаптации персонала в современных организациях.
2. Исследовать и оценить системы адаптации персонала организации на примере Муниципального Унитарного Предприятия «Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района».
3. Предложить мероприятия по совершенствованию системы адаптации сотрудников в данной организации.

Объектом изучения является Муниципальное Унитарное Предприятие «Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района».

Предметом изучения является система адаптации персонала.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что вопросы эффективной адаптации персонала современных организаций могут быть решены с помощью внедрения мероприятий по повышению адаптации персонала. Практическая значимость настоящего исследования состоит в возможности разработки и внедрения эффективной и оптимальной практической программы адаптации персонала.

Структурно данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретико-методологические аспекты адаптации персонала в организации .....	8
1.1 Сущность адаптации и ее роль в развитии персонала .....	8
1.2. Современные виды, этапы, методы адаптации в организации .....	12
2. Анализ и оценка системы адаптации персонала организации «Муниципальное Унитарное Предприятие Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района» .....	25
2.1 Краткая характеристика организации.....	25
2.2 Анализ состояния системы адаптации и управления персоналом ..	39
3. Разработка проектных предложений по совершенствованию системы адаптации персонала организации «Муниципальное Унитарное Предприятие Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района»	50
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации (на примере Муниципального Унитарного Предприятия Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района").....	50
3.2. Расчет эффективности предложенных мероприятий .....	53
Заключение .....	58
Список используемой литературы .....	63

## Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления персоналом, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

В настоящее время особое значение для работодателей приобретает проблема подбора кадров и последующее включение новых работников в коллектив. Каждый предприниматель стремится иметь сплоченный коллектив, и потому адаптация новых сотрудников является для него важной задачей. В то же время, в современном мире каждый человек сталкивается с необходимостью работать, а значит и вливаться в новый коллектив. Таким образом, проблема адаптации на новом месте работы становится актуальной и для самой личности.

Адаптации новых сотрудников в российских компаниях на современном этапе не уделяется должного внимания. Новые сотрудники, приходя в компанию, оказываются часто в таких же условиях, что и сотрудники, проработавшие в компании длительное время.

Практика управления персоналом значительно больше внимания уделяет таким кадровым технологиям, как отбор, переподготовка и аттестация, почти не затрагивая адаптацию новых работников, в том числе применительно к молодым специалистам.

Процесс адаптации, с одной стороны, довольно изучен в специальной литературе и достаточно подкреплен различными материалами и исследованиями.

Между тем меняющиеся условия труда вызывают явления и процессы в трудовой деятельности, которые мало исследованы, тогда как трудовая адаптация сотрудников призвана обеспечивать вхождение вновь прибывшего персонала в рабочий процесс и его приобщение к корпоративной культуре организации максимально быстро и ровно.

Наблюдаемое в последние десятилетия повышение этичности бизнеса и рост значимости человеческого фактора в современной организации требуют модернизации руководства социальными процессами, которые сопровождают управление трудовыми ресурсами.

В настоящее время каждая организация, которая ориентирована на рост и развитие в условиях жесткой конкуренции, должна постоянно искать пути оптимизации и усовершенствования собственной работы. В этой ситуации необходимо уделять внимание рациональному использованию всех ресурсов, которыми обладает компания. И одним из важнейших ресурсов представляется персонал компании. Надежный залог успешной деятельности любой организации представляет персонал со своими навыками, умениями, квалификацией и творческим потенциалом.

Результативность сотрудника в большинстве ситуаций детерминируется тем, в какой степени приспособлены сам сотрудник и компания, в том числе от адаптации вновь принятого специалиста.

Для быстрого освоения новых функциональных обязанностей, установления доброжелательных отношений с коллективом необходим оптимально организованный процесс адаптации вновь принятого работника. Таким образом, адаптация персонала представляет собой необходимый элемент в системе управления персоналом в организации.

К сожалению, мероприятия по улучшению процесса адаптации недостаточно серьезно воспринимаются кадровыми службами. Между тем, в современных условиях важность адаптации возрастает.

Вышеназванными положениями определяется актуальность и практическая значимость данного исследования. Кроме этого, актуальность данной темы заключается в определяющем влиянии процесса адаптации на эффективность последующей профессиональной деятельности сотрудника. Невозможно переоценить важность правильной адаптации и введения в курс дела новых сотрудников в организации.

Степень изученности темы исследования: Проблемам эффективной адаптации персонала в настоящее время уделяется много внимания. Этой проблеме посвящены исследования таких известных ученых как И.П. Волков, И.Н. Герчикова, Б.Н. Герасимова, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, С.В. Шекшня и др. Кроме отечественных исследователей, вопросами адаптации персонала давно занимаются зарубежные ученые М. Мескон, В. Вудкок, Б. Карлоф, В. Ховард и др.

Теоретической и методологической основой настоящего исследования являются прикладные и фундаментальные исследования, изложенные в работах зарубежных и российских учёных по проблеме исследования, а также практические разработки в области адаптации и развития персонала.

Цель настоящей работы - усовершенствовать систему адаптации персонала в организации.

Поставленная цель определила постановку следующих задач исследования:

1. Изучить теоретические аспекты адаптации персонала в современных организациях.
2. Исследовать и оценить системы адаптации персонала организации на примере Муниципального Унитарного Предприятия Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района".
3. Предложить мероприятия по совершенствованию системы адаптации сотрудников в данной организации.

Объектом изучения является Муниципальное Унитарное Предприятие Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района".

Предметом изучения является система адаптации персонала.

В процессе написания данной работы применялись следующие методы: метод анализа и синтеза, изучение литературных и иных источников, посвященных вопросам разработки и внедрения системы адаптации персонала, а также методы наблюдения и опросов.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что вопросы

эффективной адаптации персонала современных организаций могут быть решены с помощью внедрения мероприятий по повышению адаптации персонала.

Практическая значимость настоящего исследования состоит в возможности разработки и внедрения эффективной и оптимальной практической программы адаптации персонала.

Структурно данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

# 1. Теоретико-методологические аспекты адаптации персонала в организации

## 1.1 Сущность адаптации и ее роль в развитии персонала

Адаптация персонала — один из важнейших элементов системы управления персоналом организации. Тем не менее, зачастую ей уделяется недостаточно внимания, так как временные и организационные ресурсы инвестируются преимущественно в развитие системы оценки, обучения и мотивации [31, С. 464].

Система адаптации персонала — важнейший элемент общей системы управления кадрами в компании. Система адаптации — это полный комплекс мероприятий, позволяющих сотрудникам освоиться, побороть стресс, который возникает из-за новой обстановки, условий труда, нового коллектива, дополнительных функций [9, с. 121]. Адаптация в трудовом коллективе обычно длится 4–8 недель. Однако если нет адекватной системы адаптации, новые работники вынуждены бороться со стрессом, налаживать контакт с коллективом и привыкать к новой обстановке, а не сосредотачиваться на своих обязанностях. В этом случае фирма рискует понести убытки. Именно поэтому в современных компаниях разработке системы адаптации персонала уделяют повышенное внимание.

Система адаптации обладает сложной структурой и включает в себя меры социально-психологической, организационной, технологической, профессиональной, психофизиологической адаптации. Пока сотрудник адаптируется, он изучает свои обязанности, новый коллектив, условия работы, историю, традиции, культуру предприятия, внутренний распорядок, налаживает контакт с другими сотрудниками, становясь частью коллектива.

В разных компаниях система адаптации формируется по-разному и может состоять из разных инструментов и методов. Обычно с новичками беседуют, проводят для них тренинги, выбирают им наставников, помогающих



включиться в рабочий процесс, выдают справочные и информационные материалы, проводят экскурсии по компании, вовлекают в корпоративные мероприятия.

Полноценная адаптационная система выгодна как организации, так и персоналу. Для предприятия она полезна тем, что сокращает период привыкания сотрудника, помогая ему выйти на необходимый уровень производительности. Кроме того, адаптационная система сводит вероятность серьезных проблем, связанных с ошибками новых работников, к минимуму. Она бережет время опытных сотрудников, так как им не нужно опекать новичка. Кроме того, система адаптации персонала сокращает текучесть кадров.

Для сотрудников адаптационная система тоже важна. Мероприятия по адаптации персонала помогают новичку быстрее освоиться в коллективе, обрести нужные знания и навыки для работы, побороть стресс, справиться с повышенной тревожностью, ощутить поддержку компании, стать уверенными в своих возможностях и значимости в коллективе при достижении общих целей [14, с. 50].

Проанализировав выше изложенные определения представителей отечественных и зарубежных научных школ можно сделать вывод, что в самом общем смысле адаптация — это приспособление. Адаптация персонала — это процесс, в рамках которого происходит приспособление нового сотрудника к правилам и корпоративной культуре организации, в которой ему предстоит работать [31, С. 465]. Различие понимания данного процесса специалистами и исследователями заключается в толковании это процесса как одностороннего (с позиции нового сотрудника) или взаимного (с позиции организации и новичка), а также в изучении механизмов, лежащих в основе (обучение, информирование, идентификация, изменение установок и поведения и др.).

Таким образом, цели обучения и адаптации персонала следующие:

1. Сокращение первоначальных издержек. Новому сотруднику бывает сложно влиться в работу. Из-за того, что он трудится не так эффективно, как

другие, компания теряет доход. Успешная адаптация решает эту проблему, поскольку позволяет новичку быстрее понять принятые стандарты работы.

2. Снижение тревожности и неуверенности нового сотрудника. Новички всегда боятся ошибиться, не сориентироваться в обстановке тогда, когда это потребуется. Психологическая поддержка помогает им чувствовать себя увереннее.

3. Сокращение текучести кадров. Текучесть кадров — процесс неизбежный. Но есть мнение, что, если из компании уходит больше рабочего персонала, чем менеджеров высшего и среднего звена, это не является серьезной проблемой и не ведет к большим кадровым трудностям. Это не так. Мы считаем, что количественные показатели здесь нельзя назвать решающими. Поскольку менеджеры выполняют сложные и многосторонние функции и, соответственно, новичкам требуется больше времени на адаптацию, закреплять таких специалистов нужно особенно грамотно. Именно поэтому отбор и адаптация персонала среднего и высшего звена — это вопрос, требующий повышенного внимания [5, с. 149].

4. Экономия времени непосредственного руководителя и коллег. Новичку необходимо помогать непосредственно при выполнении его трудовых функций.

5. Формирование у нового работника чувства удовлетворенности собственной деятельностью, позитивного отношения к ней. Чтобы работник демонстрировал отличные профессиональные результаты, он должен лояльно относиться к компании. Если система профессиональной адаптации внедрена грамотно, новички воспринимают компанию положительно. Когда человек приходит на работу, он уже понимает, как примерно будет адаптироваться в коллективе и осваивать рабочее пространство. Компания — это сформировавшаяся группа людей, у которых свои цели, задачи, система ценностей и способы выстраивания отношений. В рамках адаптации новый работник и компания должны максимально приспособиться друг к другу.

С учетом определенных целей процесса адаптации определим задачи, которые должны решать компания и новичок [9, с. 204].

Предприятие должно:

- предоставить все необходимое для того, чтобы сотрудник быстро вышел на желаемый уровень производительности и качества труда;
- сформировать в коллективе благоприятную эмоциональную обстановку;
- обеспечить и работника, и участников адаптационного процесса (наставников, тренеров и т. д.) полной информационной поддержкой.

Сотрудник в свою очередь должен ответственно решать задачи в рамках адаптации и качественно выполнять свои прямые обязанности.

Менеджер по адаптации персонала должен:

- организовывать семинары и курсы по разным адаптационным вопросам;
- вести индивидуальные беседы руководителя и наставника с новичком;
- проводить интенсивные непродолжительные курсы для новых руководителей;
- вести спецкурсы подготовки наставников;
- применять метод постепенного усложнения задач для новичков;
- исполнять разовые общественные поручения для налаживания контакта нового сотрудника с персоналом;
- готовить замену при ротации кадров, проводить в коллективе ролевые игры для сплочения сотрудников;
- управлять проектами по разработке адаптационных мероприятий и инструментов;
- время от времени мониторить адаптационную систему, оценивать эффективность адаптационных инструментов и системы в целом;

- участвовать в функциональных мероприятиях по адаптации, к примеру, проводить вводный инструктаж о правилах внутреннего распорядка, нормах техники безопасности, рассказывать о положении компании, о коммерческой тайне и проч.;
- эмоционально поддерживать новичка в течение всего адаптационного периода;
- получать от него обратную связь по окончании этого срока [36].

## 1.2. Современные виды, этапы, методы адаптации в организации

Адаптация персонала в компании бывает двух видов:

**Первичная.** Новички узнают предприятие, оценивают, насколько реальность соответствует их ожиданиям и целям. После первичной адаптации сотрудник решает, оставаться ему в компании или нет, справляется ли он со своими обязанностями, доволен ли работой в целом.

**Вторичная.** Ее проходят сотрудники, переведенные на новую должность. В этом случае специалист привыкает к новым обязанностям, стремится к достижению конкретных результатов, необходимых для успешной деятельности [8, с. 149].

Первичная и вторичная адаптация персонала делятся еще на 4 вида:

**Психофизиологическая адаптация.** Сотрудник привыкает к новой обстановке, трудовому распорядку, режиму работы и отдыха на своей должности. Такая адаптация длится недолго и по большей части определяется состоянием здоровья и естественными реакциями организма работника. Но несчастные случаи в первые рабочие дни, как правило, происходят именно из-за отсутствия такой адаптации.

**Социально-психологическая.** Человек адаптируется в коллективе, познает ценности компании. На этом этапе он может столкнуться с серьезными проблемами (например, ждал быстрого успеха, но ожидания не оправдались,

так как недооценил препятствия; переоценил значение теории и инструкций, а важности практических навыков и живой коммуникации, напротив, не придавал значения и т. д.).

**Социально-организационная.** Сотрудник привыкает к новой обстановке, в частности к административно-правовым, социально-экономическим и управленческим аспектам.

**Профессиональная.** Работник активно осваивает операции, движения в соответствии с должностной инструкцией, технологическим процессом и трудовыми нормативами.

Умение человека адаптироваться определяется возможностью предвидеть потенциальные проблемы и способностью оперативно на них реагировать.

Виды трудовой адаптации можно представить на рисунке (рисунок 1).

**Производственная.** В рамках этой трудовой адаптации персонала работник рассматривается только как производственная функция. Абстрагируясь от всех других сущностей человека, можно выделить следующие виды трудовой адаптации работника:

- профессиональную (применение знаний и навыков в новых условиях);
- технологическую (овладение особенностями технологических циклов);
- организационную (вхождение в новые реалии организационных особенностей);
- экономическую (освоение новых для себя экономических показателей своего труда и всего трудового процесса организации);
- санитарно-гигиеническую (освоение нормативов и требований обеспечения безопасности труда).



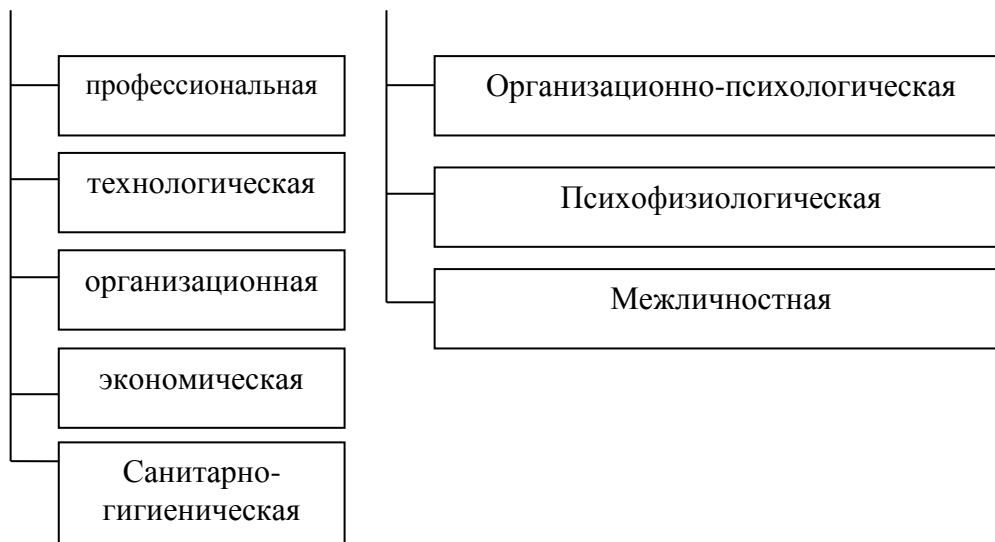


Рисунок 1 - Виды трудовой адаптации [11, с. 206]

Социально-психологическая. Это коммуникативность и адаптация работника в коллективе, основанная на включении нового сотрудника в систему формальных и не формальных взаимоотношений в коллективе, первоначальной оценке психологического климата, традиций и системы ценностей. Подобная адаптация персонала в любых организациях может быть разделена на следующие виды:

- организационно-психологическую (сюда относится адаптация новых работников к традициям и особенностям организации жизни коллектива);
- психофизиологическую (соответствие или не соответствие ритмики жизни коллектива биоритмам организма работника);
- межличностную (формирование симпатий и антипатий).

Внепроизводственная. Это те особенности адаптации персонала, которые проецируются не только на внеслужебную деятельность сотрудника, но и на его личную жизнь. Обычно такая проекция является показателем определенной адаптационной стадии [42].

Таким образом, адаптация персонала на предприятии представляет собой сложный процесс, растянутый во времени. Этот процесс имеет три вектора.

Один из них – это адаптация работника в новых условиях, другой – включение этого работника во все сферы производственного процесса, третий – адаптация предприятия к новому сотруднику.

По отношению субъект-объект:

– активная — когда человек пытается изменить внешнюю обстановку (в том числе те нормы, ценности, методы взаимодействия и деятельности, которые ему предстоит освоить);

– пассивная — когда он не пытается что-то менять и на что-то воздействовать.

По влиянию на сотрудника:

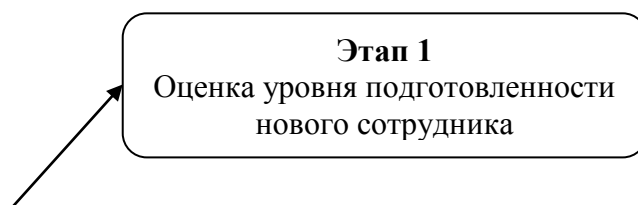
– прогрессивная адаптация — благотворно влияет на работника;

– регрессивная — человек пассивно адаптируется к отрицательной обстановке (например, к коллективу, где низкая трудовая дисциплина).

Также мы можем выделить адаптацию еще двух видов: к новой должности и к понижению в должности.

После того как новичок успешно прошел собеседование в несколько этапов и начал работать как стажер, к нему прикрепляют наставника. В роли куратора всегда выступает опытный работник (начальник отдела, эксперт), проводящий с ним основные адаптационные мероприятия. Поскольку наставничество — это процесс, который развивает и мотивирует и стажеров, и наставников, каждый работник, считающийся экспертом и имеющий все необходимые навыки для работы со стажерами, превращается в наставника. Компании следует регулярно проводить тренинги для кураторов, выпускать специальные учебные пособия по качественной и быстрой адаптации новичков [41].

Как показывает практика, система адаптации персонала на любом предприятии, вне зависимости от сферы его деятельности, содержит четыре этапа (рисунок 2):



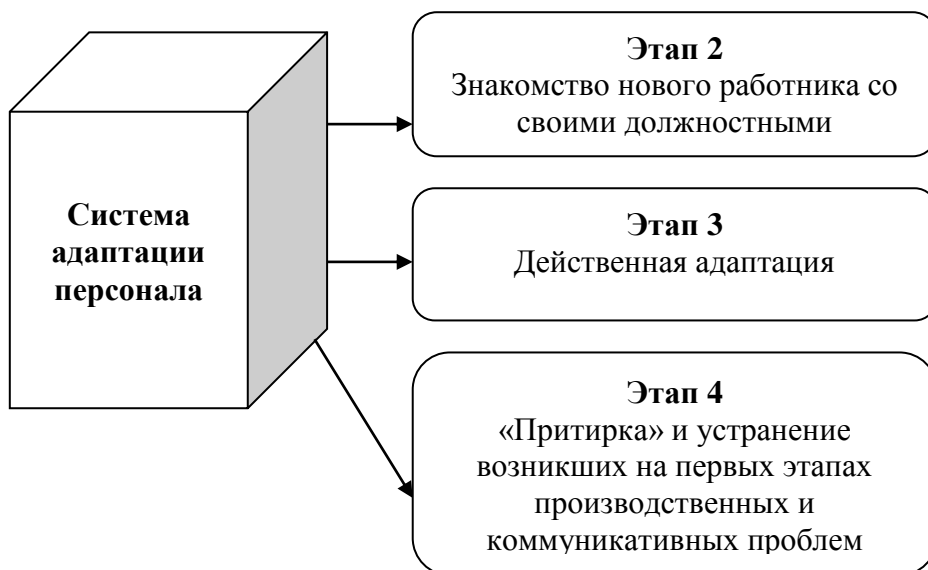


Рисунок 2 - Этапы системы адаптации персонала [6, с. 58]

На первом этапе проводится оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Желательно, если это не сделано во время отбора и собеседования, чтобы оценивались не только профессиональные, но и личностные компетенции. Это поможет определить направления дальнейшего обучения нового сотрудника и учесть свойства его характера, чтобы скорректировать и сделать менее болезненным процесс социализации.

1. Второй этап – знакомство нового работника со своими должностными обязанностями, требованиями и критериями их выполнения.

2. На третьем этапе происходит действенная адаптация – новичок приспосабливается к своему новому статусу, определяет свое место в иерархической структуре компании, включается в межличностные отношения с коллегами и работниками других подразделений.

3. Последний, четвертый этап заключается в «притирке» и устранении возникших на первых этапах производственных и коммуникативных проблем, переходом к эффективному выполнению трудовых обязанностей с использованием всего имеющегося у работника потенциала.

Далее целесообразно отметить, чем характерны различные этапы адаптации персонала.



Адаптация работника на первом этапе должна происходить с учетом того, что методы решения некоторых задач в данной компании могут отличаться от общепринятых, поэтому сотрудник должен получить полное представление об используемых на предприятии технологиях, технологических процессах и применяемых «ноу-хау». Одновременно с производственной спецификой компании, новый сотрудник должен «подключиться» к уже сформировавшимся коммуникативным сетям, познакомиться с коллегами, правилами корпоративного общения и поведения [28, с. 117].

Программа второго этапа достаточно обширна, к ее выполнению привлекается и непосредственный руководитель новичка, и сотрудники службы по персоналу. На этом этапе работник знакомится со стратегическими целями компании, ее приоритетами и проблемами, он получает представление о ее традициях, нормах и стандартах, а также выпускаемой продукции и рынках ее сбыта, способах доставки потребителю. Человек на этом этапе должен получить четкое представление о структуре предприятия, существующих горизонтальных и вертикальных связях между всеми ее подразделениями, а также о руководстве компании и каждого ее подразделения.

На втором этапе нового сотрудника также знакомят с принципами кадровой политики предприятия; системой профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации; условиями карьерного роста и повышения оплаты труда; используемой в компании системой мотивации персонала. Новичок также должен быть ознакомлен с правилами:

- сохранения коммерческой тайны и информации;
- работы с технической и финансовой документацией;
- использования служебных и личных телефонов в рабочее время.

Его необходимо поставить в известность о сроках, нормах и формах оплаты труда, в том числе и о том, каким образом оплачивается работа в выходные дни и сверхурочно, а также о существующих дополнительных нематериальных стимулах. Работник должен быть в обязательном порядке извещен о правилах безопасности и охраны труда и о том, какие средства

индивидуальной защиты ему полагаются для выполнения должностных обязанностей. Он должен получить полное представление об этих обязанностях и о мере своей ответственности; требующихся от него формах отчетности. На этом этапе он должен ознакомиться со всеми локальными нормативными актами, которыми регламентируется деятельность предприятия. Регламентировать процесс поможет Положение об адаптации персонала [28, с. 118].

На третьем этапе нового сотрудника представляют коллегам и работникам других подразделений, с которыми он должен взаимодействовать в рамках выполнения своих должностных обязанностей. На этом этапе новый работник уже может начинать действовать, в полной мере реализуя предписанные ему возможности, проверяя полученные сведения на практике. На четвертом этапе он уже может действовать самостоятельно, периодически отчитываясь об имеющихся еще проблемах своему руководителю или куратору от службы по персоналу, которые помогут найти пути разрешения этих проблем.

Для сотрудников всех уровней нужно разрабатывать адаптационные планы, которые состоят из продуманных мероприятий, позволяющих новичкам быстро и легко проходить все вышеперечисленные этапы.

В стандартном адаптационном плане содержится:

- список адаптационных мероприятий, которые проводятся в компании (например, ознакомление с офисом, изучение должностных инструкций, оформление трудовых отношений и проч.);
- период проведения таких мероприятий (день, продолжительность и т. д.). Длительность и последовательность руководство согласовывает со всеми ответственными лицами;
- форма проведения мероприятий по адаптации (беседы, выдача должностных инструкций и проч.).

Адаптационный план — основа адаптационных мероприятий для новичка на начальной стадии работы. Составляет его или менеджер по персоналу, или

сотрудник, отвечающий за адаптацию новых специалистов прямо на местах (в структурных отделах). Ответственными сотрудниками могут быть, допустим, офис-менеджеры производственных отделов [28, с. 120].

Можно разработать специальный документ, папку с подробными инструкциями по процессу адаптации. В папке будет содержаться вся информация, необходимая новому работнику для скорейшей адаптации. Это могут быть сведения о создании и развитии компании, предоставляемых услугах, организационных связях, отделе, в который пришел новичок, а также автобиографии руководства. Также в документах должны содержаться основные аспекты взаимодействия с сотрудниками:

- положение об адаптации персонала;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- дресс-код;
- положение о зарплате;
- сведения об обучающих программах;
- перечень и образцы документов для оформления.

Программы адаптации длятся от 3 до 6 месяцев. Поддерживать и обучать новичков необходимо до того момента, пока они полностью не освоятся.

Работающие методы адаптации персонала в организации различают следующие [17, с. 302]:

1. Метод неформализованного сопровождения.

Внедрение адаптации персонала таким путем наиболее эффективно, но только если проводятся мероприятия, направленные на решение конкретной задачи. Это метод предполагает ведение новичка, что, конечно, отнимает время.

При составлении плана адаптации сотрудников менеджер по персоналу должен четко рассчитать, сколько времени потребуется для его реализации. При этом каждый аспект внедрения нового специалиста учитывают в рамках системы финансового поощрения. Менеджер по персоналу должен познакомить новичка с коллективом и рассказать об основных нюансах работы.

2. Метод проведения мероприятий.

Задача менеджера по подбору персонала — организовать мероприятия, в рамках которых новичок мог бы лично познакомиться с другими сотрудниками. Такой подход улучшает взаимоотношения в коллективе. Через определенный период после прихода нового специалиста, как правило, организуют внеплановое посещение ресторана или торжество в честь именинников. В больших компаниях нередко организуют мини-мероприятия для конкретных подразделений.

### 3. Метод корпоративного PR.

В соответствии с ним составляют особый список требований к поведению в компании. Каждая организация формирует собственный перечень, в основе которого лежит специфика работы и принятая модель поведения персонала. Также в перечне может быть сказано о дресс-коде, трудовом графике и выходных, правилах организации рабочего места и проч.

### 4. Командный тренинг.

Метод, в отличие от других, используют нечасто. К примеру, если персонал очень сплочен и дружен, то появление нового человека — профессионала в своей области — вызывает негатив. Благодаря командным тренингам снимается напряженность, а новый руководитель лучше понимает, какая система взаимоотношений сформировалась в коллективе.

На командном тренинге каждый сотрудник может высказать претензии к новичку. Перед тренингом работников нужно проинструктировать, рассказав о нормах и правилах. Если все пройдет благополучно, межличностные отношения в коллективе улучшатся.

Командный тренинг проводят в формате деловых игр или методом кейсов. Чаще всего компании приглашают для этого опытных коучей.

### 5. Методы организационной адаптации.

Новичок должен понимать, что ему предстоит делать на своей должности. Если он усвоит основные правила и сможет грамотно выстроить отношения с персоналом, то быстро и легко адаптируется. Допустим, работник отправляется в командировку. В этом случае ему придется узнавать, как приобрести билет,

где взять деньги, какие документы понадобятся. После знакомства с коллегами таких вопросов у него не возникнет.

#### б. Инструктаж в подразделениях.

Новому специалисту предоставляют всю информацию о требованиях для каждого подразделения. В любом отделе есть свои правила, которым обязаны следовать все работники [17, с. 304].

Все требования необходимо зафиксировать на бумаге и структурировать так, чтобы любой работник мог их усвоить. Если сотрудник не воспримет правила, то наверняка потратит много времени на выявление нюансов в работе. Поэтому правила должны быть понятны для любого. Целесообразно привлечь к их разработке самих сотрудников.

Об основных требованиях новому работнику лучше рассказать еще в ходе начального инструктажа. Впоследствии он сам узнает остальные правила работы в том или ином подразделении.

Все руководители и менеджеры по персоналу используют разные направления адаптации персонала. Как правило, к оптимальным для себя методам руководитель или менеджер приходит путем проб и ошибок, участь на собственном опыте. При этом важно учитывать специфику компании и коллектива. Подход к методам взаимодействия с коллективом должен быть конструктивным. Необходимо сочетать старые методы с новыми и, если нужно, менять их.

#### Вывод

В результате проведенных исследований можно сделать следующие выводы.

Система адаптации обладает сложной структурой и включает в себя меры социально-психологической, организационной, технологической, профессиональной, психофизиологической адаптации. Пока сотрудник адаптируется, он изучает свои обязанности, новый коллектив, условия работы,

историю, традиции, культуру предприятия, внутренний распорядок, налаживает контакт с другими сотрудниками, становясь частью коллектива.

В разных компаниях система адаптации формируется по-разному и может состоять из разных инструментов и методов. Обычно с новичками беседуют, проводят для них тренинги, выбирают им наставников, помогающих включиться в рабочий процесс, выдают справочные и информационные материалы, проводят экскурсии по компании, вовлекают в корпоративные мероприятия.

Полноценная адаптационная система выгодна как организации, так и персоналу. Для предприятия она полезна тем, что сокращает период привыкания сотрудника, помогая ему выйти на необходимый уровень производительности. Кроме того, адаптационная система сводит вероятность серьезных проблем, связанных с ошибками новых работников, к минимуму. Она бережет время опытных сотрудников, так как им не нужно опекать новичка. Кроме того, система адаптации персонала сокращает текучесть кадров.

Для сотрудников адаптационная система тоже важна. Мероприятия по адаптации персонала помогают новичку быстрее освоиться в коллективе, обрести нужные знания и навыки для работы, побороть стресс, справиться с повышенной тревожностью, ощутить поддержку компании, стать уверенными в своих возможностях и значимости в коллективе при достижении общих целей.

Среди организационных решений по технологии адаптации персонала выделяют:

- организацию мероприятий, посвященных вопросам адаптации персонала (это, например, семинары, курсы и т. п.);
- индивидуальные беседы начальника или куратора с новичком;
- проведение краткосрочных курсов для руководителей, вступающих в должность наставника;
- организационно-подготовительную работу при внедрении новых решений в работе;

- спецкурсы подготовки кураторов;
- метод поэтапного усложнения задач для новичка. Параллельно нужно контролировать его деятельность, анализировать ошибки, допущенные при выполнении трудовых функций. Также можно предусмотреть дополнительное поощрение нового сотрудника за качественное решение задач;
- исполнение разовых общественных поручений, позволяющих установить контакт между новичком и другими работниками;
- исполнение разовых поручений по организации деятельности органа управления (производственного совещания, совета директоров и проч.);
- подготовку замены кадров при их ротации;
- специальные ролевые игры в коллективе отдела, направленные на сплочение персонала и развитие групповой динамики.

Работающие методы адаптации персонала в организации различают следующие:

1. Метод неформализованного сопровождения.
2. Метод проведения мероприятий.
3. Метод корпоративного PR.
4. Командный тренинг.
5. Методы организационной адаптации.
6. Инструктаж в подразделениях.

Все требования необходимо зафиксировать на бумаге и структурировать так, чтобы любой работник мог их усвоить. Если сотрудник не воспримет правила, то наверняка потратит много времени на выявление нюансов в работе. Поэтому правила должны быть понятны для любого. Целесообразно привлечь к их разработке самих сотрудников.

Об основных требованиях новому работнику лучше рассказать еще в ходе начального инструктажа. Впоследствии он сам узнает остальные правила работы в том или ином подразделении.

Все руководители и менеджеры по персоналу используют разные направления адаптации персонала. Как правило, к оптимальным для себя

методам руководитель или менеджер приходит путем проб и ошибок, участь на собственном опыте. При этом важно учитывать специфику компании и коллектива. Подход к методам взаимодействия с коллективом должен быть конструктивным. Необходимо сочетать старые методы с новыми и, если нужно, менять их.

С учетом особенностей персонала менеджер должен помогать новичку сокращать расстояние между «своим — чужим», занять свое место, участвовать в деятельности и развитии компании.

При этом можно пользоваться методами социально-психологического тренинга:

1) Игровые методы. В ходе ролевых игр моделируется ситуация, характерная для привычной деятельности человека. Эта ситуация вынуждает его менять собственные установки. Формируются условия для приобретения новых, еще более эффективных методов коммуникации.

2) Сенситивный метод. Данный вид тренинга нацелен в первую очередь на развитие у сотрудников умения слышать друг друга.

Менеджер по персоналу весь испытательный срок наблюдает за новичками и помогает решать проблемы адаптации персонала. Также он может фиксировать и анализировать сложности между сотрудниками и в организационном процессе, чтобы точнее представлять неосознанные поведенческие стереотипы, реализуемые работником в организационных моделях.



## 2. Анализ и оценка системы адаптации персонала организации «Муниципальное Унитарное Предприятие Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района»

### 2.1 Краткая характеристика организации

Муниципальное предприятие «Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района» расположено и осуществляет свою деятельность на территории Северо-Енисейского района. Северо-Енисейский район является районом крайнего севера. Районный центр гп Северо-Енисейский находится на расстоянии 597 километров от г. Красноярска.

Ранее предприятие существовало как Муниципальное жилищно-коммунальное предприятие. В июле 1996 года создается муниципальное унитарное предприятие «Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района», объединившее в себе ранее разрозненные жилищно-коммунальное хозяйство, строительное, автотранспортное предприятия. Главной целью созданного предприятия стало обеспечение жизнедеятельности производственной сферы и жилого сектора Северо-Енисейского района.

Территория ответственности МУП «УККР» - это 9 населенных пунктов, которые разбросаны на площади около 50 тысяч квадратных метров, а проживает в них в общей сложности более 11 тысяч человек.

МУП «УККР» является уникальным, ведущим многопрофильную деятельность предприятием. Во-первых, это естественно, обеспечение полного комплекса коммунальных услуг для жителей всего района – поселков Северо-Енисейский, Тея, Новая Еруда, Вангаш, Брянка, Вельмо, Новая Калами и других. Помимо предоставления коммунальных услуг предприятие осуществляет работы, связанные с ремонтом и реконструкцией теплотрасс, сетей водоснабжения, энергосетей, различными видами ремонтно-строительной

деятельности, лесозаготовкой, доставкой и хранением нефти, сбором и утилизацией промышленных и бытовых отходов, землеустроительной деятельностью, благоустройством и озеленением территорий населенных пунктов и т.д. Нужно также отметить, что МУП «УККР» является ресурсоснабжающим предприятием района. Целью компании является решение самых насущных проблем жителей, связанных с благоприятными и комфортными условиями проживания.

На сегодня МУП «УККР» - это крупная производственная структура с численностью около 500 человек. В составе предприятия несколько подразделений: авторемонтный участок, ремонтно-строительный цех, лесозаготовительный цех, цех жилищно-коммунального хозяйства, цех тепловодоснабжения и водоотведения, отдел материально-технического снабжения. Также у предприятия есть круглосуточная диспетчерская служба, задача которой – оперативная помощь жителям по устранению коммунальных неурядиц.

Помимо текущей деятельности по ремонту и эксплуатации коммунального хозяйства МУП «УККР» внедряет новые энергоэффективные технологии. Как известно это одно из приоритетных на сегодня направлений развития ЖКХ.

В планах предприятия - дальнейшее улучшение качества и надежности предоставляемых услуг населению, проведение ремонтов жилых домов, строительство и реконструкция объектов коммунальной инфраструктуры и инженерных систем с использованием современных технологий и материалов.

Структура системы управления включает отдельные элементы, образующие аппарат управления, и технические средства управления. Структура МУП «УККР» относится к линейно-функциональной структуре управления (рис.3).

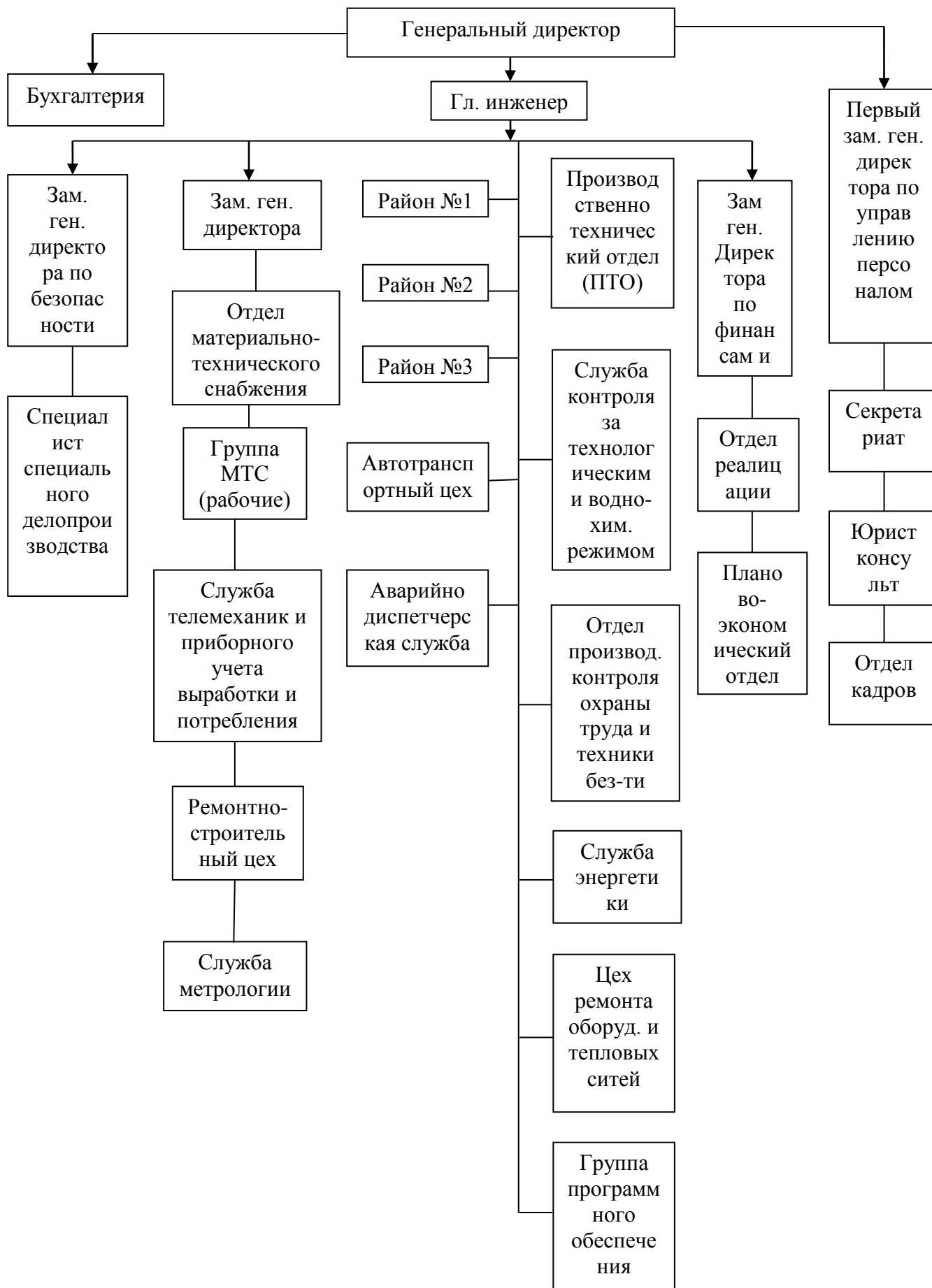


Рисунок 3 - Организационная структура МУП «УККР»

Возглавляет организацию генеральный директор. В его обязанности входит непосредственное руководство плановым отделом, ОКС, бухгалтерией, отделом кадров и отделом реализации. Руководство остальными отделами и службами он осуществляет через своих заместителей, которые по его указанию и на основании действующих правил возглавляют определенные участки управленческой работы и несут за свои участки полную ответственность. Один из заместителей (главный инженер) является первым заместителем директора по производственным вопросам.

Первый заместитель генерального директора занимается вопросами финансовой деятельности предприятия, руководит отделом кадров, юридическим отделом, отделом реализации и планово-экономического отделом.

Главный инженер является техническим руководителем, возглавляет научно-исследовательскую работу на предприятии по разработке новых видов продукции, осуществляет контроль над соблюдением правил и норм по охране труда и технике безопасности, а также эксплуатацией объектов повышенной опасности. В его обязанности входит обеспечение своевременной качественной подготовки производства, организация работ по рационализации и изобретательству, распространению технической информации.

Производственно-технологический отдел разрабатывает мероприятия по дальнейшему техническому развитию производства, осуществляет внедрение новых технологических процессов. Выполняет расчеты, составляет отчеты, ведет статистическую отчетность по производственной деятельности (выработка, отпуск, потери в сетях, расход топлива, воды). Руководит разработкой, учетом и выдачей технических условий на новое строительство объектов теплоснабжения и теплопотребления, расширение, развитие, ремонт и реконструкцию действующих. Совместно со службами эксплуатации, отделами ПЭО и бухгалтерией, оформляет документы по приему и передаче теплоэнергетического оборудования и тепловых сетей на баланс предприятия. Рассматривает и согласовывает проектно-сметную документацию на

присоединение вновь строящихся и реконструируемых объектов. Разрабатывает и утверждает мероприятия по подготовке объектов предприятия к зимнему сезону и контролю их выполнения. Оформляет паспорт готовности котельных, ЦТП и ИТП к работе в зимний период.

Планово-экономический отдел занимается (рисунок 4):

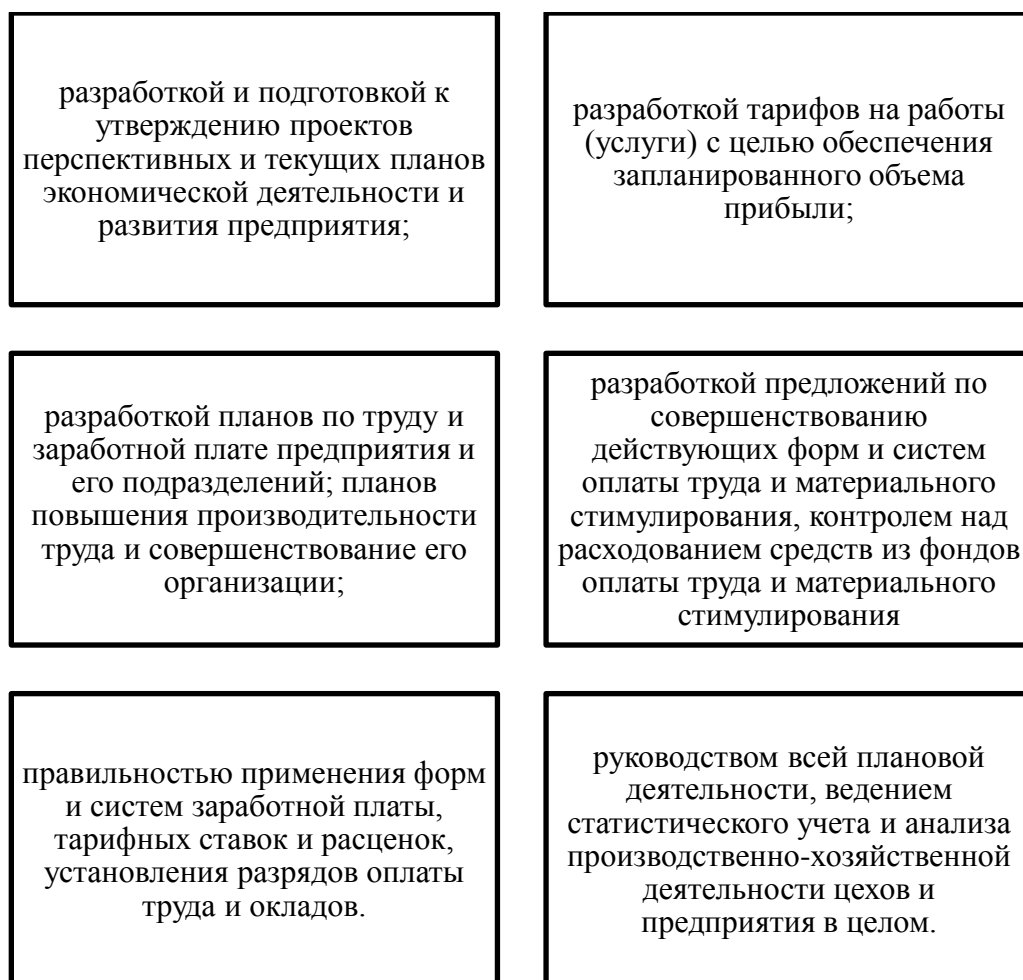


Рисунок 4 – Функции планово-экономического отдела

Бухгалтерская служба организации, под руководством главного бухгалтера, осуществляет ведение аналитического и синтетического учета хозяйственной деятельности организации на основании первичных документов.

Кадровая служба занимается подбором персонала, ведением статистического и персонального учета всех сотрудников. В компетенцию кадровой службы также входит разработка проектов приказов по персоналу,

ведение личных дел и личных карточек сотрудников, ведение трудовых книжек, оформление различных справок, оформление больничных листов.

Отдел материально-технического снабжения (МТС) обеспечивает производственные отделы организации материально-техническими ресурсами, заключает договоры на поставку технического оборудования и материалов, организует процесс рационального использования материалов.

В функции отдела производственного контроля, охраны труда и техники безопасности (ОПК ОТ и ТБ) входит улучшение условий труда сотрудников и обеспечение безопасности рабочих мест.

Основные функции ОПК ОТ и ТБ (рис.5):

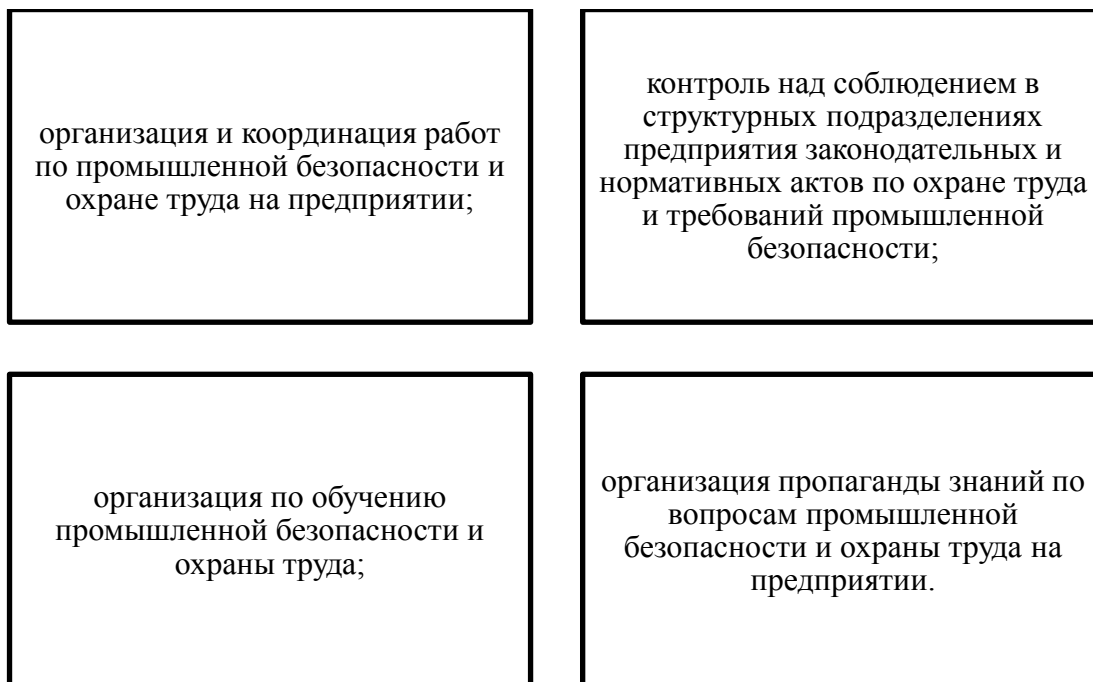


Рисунок 5 – Функции ОПК ОТ и ТБ

Функцией отдела реализации является заключение и сопровождение договоров на теплоснабжение. В его функции входят сбор документов и информации, оформление договоров, проведение расчетов, контроль над выполнением договорных обязательств и рациональным использованием тепловой энергии.

Юрисконсульты занимаются разработкой документов правового назначения, подготавливают материалы о нарушениях законодательства и

других правонарушениях для передачи их в судебные и следственные органы, ведут и хранят находящиеся в производстве и завершенных арбитражных и судебных дел.

Группа программного обеспечения занимается обслуживанием функционирования прикладного программного обеспечения и компьютерной техники. Программисты данной группы обеспечивают техническую поддержку и функционирование базы данных для осуществления бухгалтерского учета и учета зарплаты в программе 1С, программе собственной разработки по расчету отпуска тепла для отдела производства, а также для отдела реализации базы данных взаиморасчетов с абонентами.

Организационная структура предприятия тесно взаимосвязана с его производственной структурой с учетом технологических особенностей организации. Под производственной структурой организации понимается формы и состав взаимосвязей производственных подразделений организации. Производственная структура формируется на основании процессов производства и в соответствии с изготавливаемой продукцией. Организация включает в себя однородные цеха или участки (котельные, эксплуатационные районы и службы), которые совместно выпускают определенную продукцию. Для этого, у организации имеются нужные производственно-технические условия:

- средства предприятия и материально-техническая база (основные производственные фонды: здания, технологические линии, оборудование, склады, сооружения),
- оборотные активы (энергетические ресурсы и полуфабрикаты, финансы, сырье),
- трудовые ресурсы (специалисты, служащие, рабочие).

Организации необходимо постоянно обеспечивать воспроизводство материально-технической базы на прогрессивной основе, а также эффективно использовать основные фонды и производственные мощности. Основными производственными единицами МУП «УККР» являются таб.1):

Таблица 1 - Основные производственные единицы МУП

Наименование производственного подразделения	Функции
Эксплуатационные районы № 1, 2, 3	выработка тепловой энергии; распределение, транспортировка и обеспечение потребителей тепловой энергией в зависимости от температуры наружного воздуха; соблюдение СНиПов на отпуск горячего водоснабжения; соблюдение правил, норм и нормативов на опасных производственных объектах.
Служба главного энергетика	организации экономичной, надежной и безопасной эксплуатации электрооборудования и энергокоммуникаций на предприятии; внедрение автоматизированной системы управления техническими процессами и диспетчеризация объектов теплосети.
Аварийно-диспетчерская служба	осуществляет оперативный диспетчерский контроль над текущей обстановкой на предприятии; контролирует соблюдение технологических режимов на теплоисточниках; выполняет оперативное и качественное устранение аварийных ситуаций; обеспечивает своевременное выполнение заявок эксплуатационных районов по текущему ремонту оборудования; устраняет неисправности, возникшие в процессе эксплуатации теплоэнергетического оборудования и тепловых сетей.
Цех ремонта оборудования	осуществляет капитальный ремонт тепловых сетей отопления и магистральных тепловых сетей.
Автотранспортный цех	обеспечивает бесперебойную работу аварийно-диспетчерской службы, цеха ремонта оборудования и тепловых сетей, четырех эксплуатационных районов и других подразделений предприятия.
Ремонтно-строительный цех	осуществляет косметический ремонт помещений котельных и ЦТП, ремонт и покраску фасадов зданий, остекление оконных блоков, ремонт сантехнического оборудования, облицовочные работы и прочий мелкий ремонт.
Служба метрологии	измерения давления, вакуумные измерения, измерения параметров потока, теплофизические и температурные измерения; пуско-наладочные работы на котлоагрегатах (теплотехнические испытания).
Служба телемеханики и приборного учета выработки и потребления тепловой энергии	занимается установкой и обслуживанием приборов учета тепловой энергии с использованием системы диспетчерского учета «Архивист», которая передает данные счетчиков по сети ТСР/IP или через сотовые модемы, непосредственно в диспетчерский пункт.

МУП «УККР» является предприятием, необходимым для нормальной жизнедеятельности общества.

Анализ основных показателей организации представлен в таблице 1.

Таблица 1– Основные организационно-экономические показатели деятельности МУП УККР «...» за 2016-2018гг.

Показатели	2016 г	2017 г	2018 г	Изменение	
				2017-2016г	2018-2017гг



				бс. м (-)	Те п прирост %	А с. из (+ )	Те п прирост %
1					6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	40667	78394	75811	729,0	98,8	2581,0	99,0
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	7193	71264	4862	333,0	98,8	7758,0	98,9
3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	43126	49286	3148	61603,0	98,8	46378,0	99,9
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	63911	27019	3148	894,0	99,5	4470,0	98,8
5. Численность ППП чел.	74	78	97		98,9	11,0	98,5
6. Производительность труда работающего, тыс. руб.	03973	27740	4004	765,0	98,7	113736,0	99,8
7. Среднемесячная заработная плата работающего, тыс. руб.	7396	0519	3330	23,0	98,9	28,0	98,9
8. Рентабельность продаж, %	126,6	130,3	8,4	3,7	98,9	12,9	99,9
9. Затраты на рубль выручки,	,3	,2	,2	0,1	99,0	0	99,0

Уровень выручки на протяжении анализируемого периода варьируется, так в 2017г. по отношению к 2016г. выручка выросла на 37729 руб., а в 2018г. относительно 2017г. снизилась на 2581.

Себестоимость имеет постоянную тенденцию к росту, в 2017г – рост на 99333 руб., в 2018 году – на 77358 руб. Прибыль на протяжении анализируемого периода не была получена, организация работает в убыток, что и отражается на отрицательных показателях рентабельности. Независимо от вариативности выручки от продаж, уровень производительности труда растет, как и заработная плата.

Затраты на рубль выручки на протяжении анализируемого периода остаются неизменными, достигая значения 1,3 в 2016 году, и снижаясь до 1,2 в 2017-2018гг.

Своевременность выполнения предприятием взятых на себя обязательств по обеспечению города тепловой энергией, напрямую зависит от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и их эффективным использованием. Динамика численности работников предприятия представлена ниже (табл.2).

Таблица 2 - Динамика численность персонала МУП «УККР» за 2016-2018г. (чел.)

Категория персонала	2016 год	2017 год	2018 год	Темп роста 2017 к 2016 году, %	Темп роста 2018 к 2017 году, %
Руководители	20	20	21	100,0	105,0
Специалисты	45	46	51	102,2	110,9
Рабочие	209	212	325	101,4	153,3
Всего, человек	274	278	397	101,5	142,8

Как видно из приведенной таблицы, на конец 2018 года численность работников составила 397 человек по сравнению с 2016 годом, т.е. численность персонала увеличилась почти в 1,5 раза.

Текучесть кадров в 2016 году (см. табл. 2) составила 40,1%, в 2017 году текучесть составила 11,5%. В 2018 году текучесть составила 21,4% , потому что происходила замена вновь принятых работников (кочегаров) на более квалифицированных.

Структура по полу персонала МУП «УККР» (рис. 4) в рассматриваемый период (2016-2018г.) существенно не менялась. Большая часть работников предприятия - мужчины. На 01.01.2019 года процентное соотношение работников по половому признаку составило: мужчины - 339 человек (85,4%), женщины - 58 человек (14,6%).

Таблица 3 - Движение работников МУП «УККР» за период с 2016 по 2018г. (чел.)

Наименование	Человек (среднесписочного состава) 2016г	Темп	Темп	Темп	Темп
		роста, % 2017г	роста, % 2018г	роста, % 2017 к 2016г	роста, % 2018 к 2017г
С начала года: Принято работников	300	36	204	12,00	566,66
Выбыло работников	110	32	85	29,09	265,63
В связи сокращением численности работников	5	-	-	-	-
В том числе с массовым увольнением	-	-	-	-	-
По собственному желанию	105	32	85	30,48	265,63
На конец года: Численность работников списочного состава	274	278	397	101,46	142,81

Значительную часть коллектива составляют работники в возрасте 40-49 лет, что составляет 31,47% от общего числа работников. В возрасте до 30 лет составляет 18,14%. Доля работников 30-39 лет - 27,71%. Работники в возрасте 60-65 лет составляют 0,5% от общего числа. Следует отметить, что на предприятии достаточно высок удельный вес работников предпенсионного возраста 50-59 лет - 22,17%.

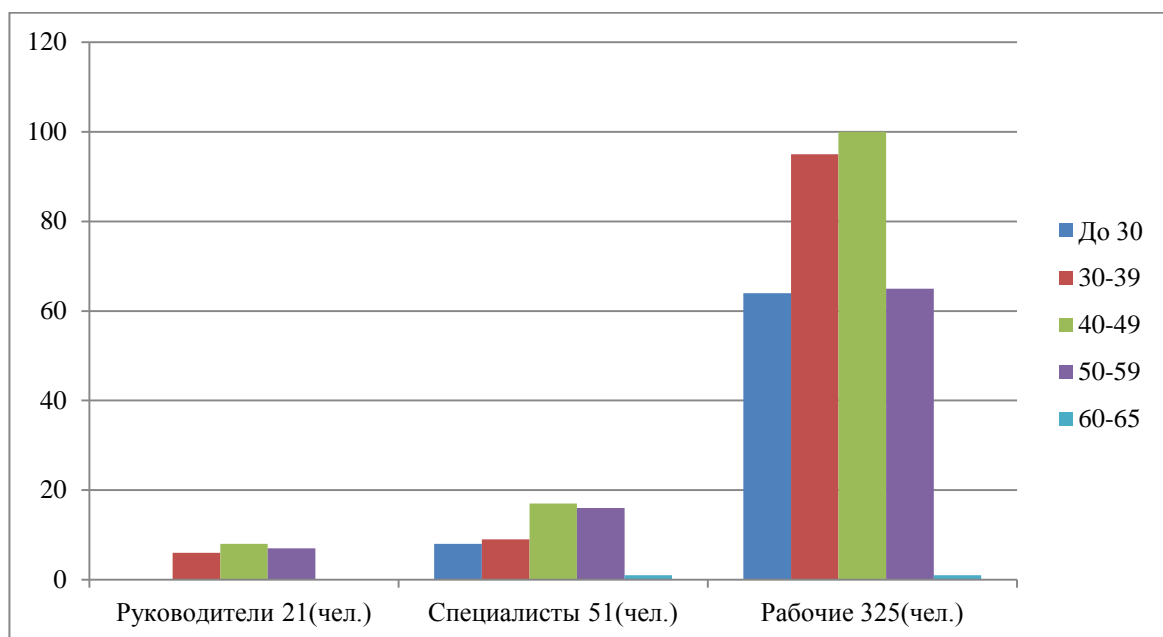


Рисунок 6 - Распределение работников МУП «УККР» по возрасту (на 01.01.2018г.)

Анализ приведенных данных, позволяет сделать вывод, что из года в год в возрастной структуре наблюдается медленное смещение к увеличению группы работников старше 40 лет и сокращение группы сотрудников в возрасте от 30 до 39 лет. В целом возрастная структура предприятия остается почти неизменной. Характерно, что практически не привлекаются молодые работники. С течением времени, подобная тенденция может привести к снижению эффективности и результативности деятельности предприятия. Руководству предприятия, совместно с отделом кадров, следует разработать и внедрить действенную систему мотивации и стимулирования работников для привлечения более молодых кадров. Это необходимо для дальнейшего успешного развития предприятия.

Структура персонала МУП «УККР» по стажу представлена в табл.3. Работники со стажем до 1 года составляют 29,98% от общего числа работников. Большую часть персонала составляют работники со стажем свыше 1 года: от 1 года до 5 лет - 29,46%, от 5 до 10 лет - 16,12%, от 10 до 15 лет - 19,14%. В целом, удельный вес работников со стажем свыше 1 года составляет более 70%

. Следовательно, большая часть персонала обладает достаточным опытом. Однако руководству предприятия необходимо принять меры по сохранению своих трудовых ресурсов, прежде всего снизив текучесть кадров (табл.4).

Таблица 3 - Структура работников МУП «УККР» по стажу (на 01.01.2019 год)

Стаж	Персонал, человек	Удельный вес, %
До 1 года	119	29,98
От 1 года до 5 лет	117	29,46
От 5 до 10 лет	64	16,12
От 10 до 15 лет	76	19,14
От 15 до 25 лет	17	4,3
Свыше 25 лет	4	1,0
Всего, человек	397	100,0

Также немаловажным критерием в оценке трудовых ресурсов предприятия является качество подготовки кадров, т.е. их образование и квалификация (рис.7).

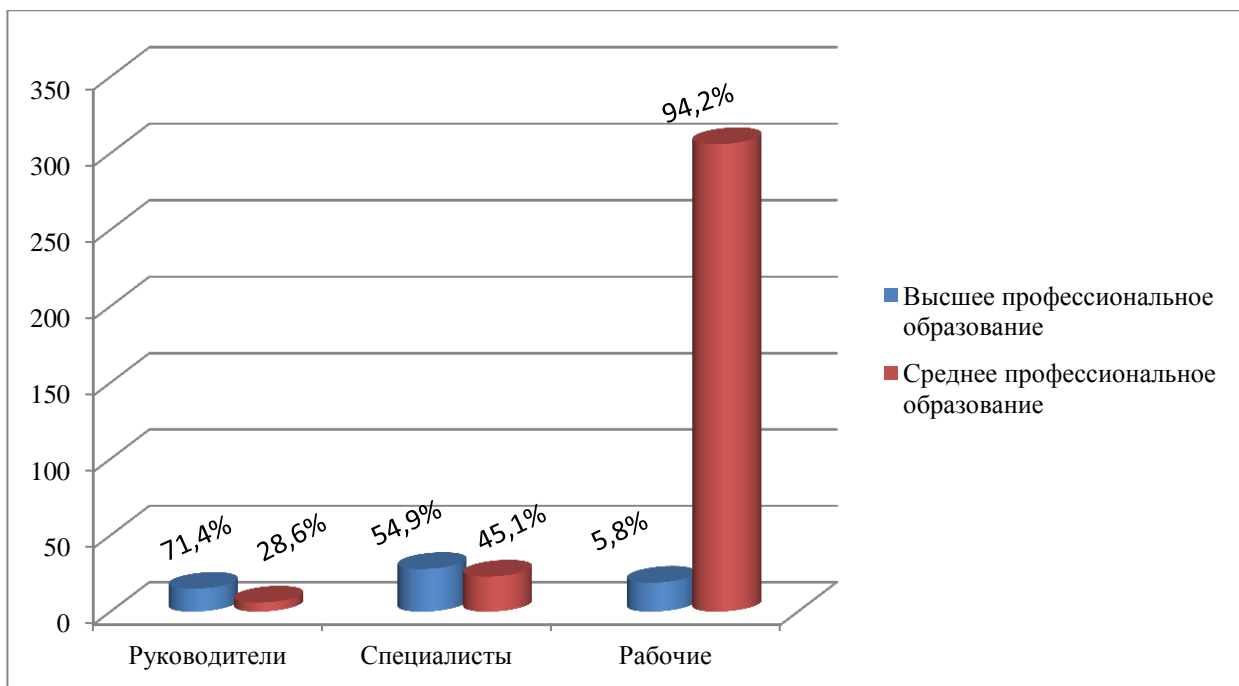


Рисунок 7 - Структура персонала МУП «УККР» по уровню образования на (01.01.2019г.)

Из диаграммы, представленной на рис. 7 видно, что большую часть кадрового состава составляют работники со средним профессиональным образованием (84,4%), с высшим образованием - 15,6%. Треть руководителей (28,6%) не имеют высшего образования. Данное соотношение можно объяснить тем, что работники МУП «УККР» имеют большой стаж работы в сфере коммунального хозяйства. Однако в современных условиях важнейшим критерием развития предприятия, его авторитета на рынке и повышения конкурентоспособности являются знания работников. Поэтому необходимо постоянно повышать квалификацию сотрудников.

Подводя итог: в целях упреждения текучести кадров и обеспечения высокой производительности предприятия, руководство МУП «УККР» должно ежегодно проводить обучение и переподготовку работников: отправлять сотрудников из разных отделов на повышение квалификации; инженерно-технический состав, связанный с производством, должен периодически проходить обучение и переподготовку по технике безопасности согласно «Правилам эксплуатации тепловых сетей» и т.д.

## 2.2 Анализ состояния системы адаптации и управления персоналом

На крупных предприятиях административные вопросы регулируются специально разработанными документами, имеющими статус локальных правовых актов. В МУП «УККР» одним из таких документов является Положение «О порядке подбора, назначения и отстранения от должности сотрудников» (далее – Положение). Этот документ представляет собой свод методических рекомендаций и инструкций, которыми руководствуются сотрудники службы персонала при подборе новых работников. Цель Положения – приведение к единообразию системы подбора, найма и увольнения персонала. Четкое структурирование и формализация этих административных процессов, в конечном итоге, должны способствовать оптимальному функционированию предприятия.

Прежде всего, в Положении обозначены участники процедуры подбора кандидатов на вакантную должность.

К ним относятся:

- заказчик;
- служба персонала МУП «УККР»;
- инспекторы по персоналу

Схема взаимодействия фигурантов вышеуказанной процедуры такова. Заказчик (им может быть, как генеральный директор предприятия – если речь идет о ключевых должностях, например, должности главного инженера; так и руководитель структурного подразделения, в которое требуется новый сотрудник) делает заказ на подбор персонала, который поступает в службу персонала МУП «УККР».

Данная служба принимает на себя ответственность за выполнение заказа, т.е. поиск и подбор подходящего кандидата. В некоторых случаях, руководители структурных подразделений могут полностью передать работу с вакансиями службе персонала. Следует отметить, что подобное разделение функционала не может быть осуществлено руководителями подразделений

единолично – такого рода решения требуют согласования с директором службы персонала.

Сотрудник службы персонала, ответственный за подбор и наем нового работника в соответствии с заказом (иначе: заполнение вакансии), обязан, согласно инструкциям Положения, убедиться в наличии данной вакансии в организационной структуре предприятия. Если вакансии нет в штатном расписании, приступить к поиску и подбору персонала он может только на основании письменного распоряжения генерального директора.

Такой строго формализованный подход полностью исключает в дальнейшем возможные конфликты, связанные с актуальностью / неактуальностью вакансии.

Согласно методическим указаниям Положения, адаптация новых сотрудников – важный процесс, необходимый для нормализации психологического микроклимата в коллективе. Ответственность за его организацию возложена на службу персонала.

Следует отметить, что данный вопрос слабо проработан на рассматриваемом предприятии. К настоящему времени работа по адаптации новых сотрудников свелась к разработке и выпуску специального внутреннего документа – «Памятки сотрудника». После вручения новому работнику указанной памятки, введение в должность фактически завершается. Этого недостаточно, процесс адаптации новых работников необходимо совершенствовать, тем более на предприятии наблюдается высокая текучесть кадров. Приходится констатировать, что в МУП «УККР» и имеет место психологический феномен, именуемый «кризисом введения в должность», одним из последствий которого и является увеличение процента текучести персонала.

В Таблице 5 показано, как распределяются функции по адаптации новых сотрудников между службой по управлению персоналом, руководителем и наставниками в МУП «УККР».



Таблица 5 - Распределение функций по адаптации новых сотрудников МУП «УККР»

Функции службы персонала	Функции руководителя нового сотрудника	Функции наставника
выдача памятки о правилах поведения в компании	представление нового сотрудника членам коллектива	Оперативная помощь контроль на всех участках работы
ознакомление с общими правилами в компании	Тактический уровень введение в должность	Рабочие процессы – по принципу «делай, как я»
знакомство со структурой компании	Корректировка рабочего поведения	

В настоящее время в организации в рамках системы адаптации внедрены и действуют на практике следующие мероприятия:

1. Программа адаптации вновь прибывших молодых специалистов;

Под каждую категорию должностей в компании (молодой специалист, руководитель, специалист линейного или производственного уровня и т.д.) разработана программа адаптации, которая включает в себя совместную работу непосредственного руководителя нового сотрудника и руководителя службы персонала. Стоит отметить, что программа стала только внедряться с октября 2019 года в регулярную практическую работу, и поэтому есть еще много аспектов, которые требуют совершенствования.

2. Институт наставничества;

В данном мероприятии понимается назначение в качестве наставника более старшего и опытного сотрудника, которому поручается так называемое «шефство» над новым сотрудником. Сейчас в данном аспекте адаптационной работы разрабатываются специализированные программы института наставничества и со второго квартала 2019 года они будут внедрены в работу по адаптации новых сотрудников.

3. Индивидуальное планирование развития молодого специалиста;

В рамках программы «Молодой специалист» на каждого молодого специалиста МУП «УККР», который не имеет опыта работы, при его оформлении в течение первой недели составляется Индивидуальный план развития.

Такой план составляется руководителем нового сотрудника и руководителем службы персонала.

В данном плане структурировано по отдельным профессиональным и личностным компетенциям прописывается план по времени и по конкретным действиям, которые должен совершить молодой специалист.

Содержанием такого плана может быть и изучение специализированной литературы, и участие в внешних и внутренних семинарах, и ротационные мероприятия.

4. Корпоративная система обучения и развития молодых специалистов в МУП «УККР».

На предприятии с 2018 года начал свою работу Корпоративный учебный центр, в рамках которого отдельным блоком идет работа с молодыми специалистами.

Так, в аспекте системы адаптации новых сотрудников разработана и внедрена в регулярную практическую работу программа тренинга «Велком в МУП «УККР»», а также программы по формату круглого стола, на которых собираются сотрудники разных отделов и имеют возможность обсудить насущные вопросы.

При проведении опроса персонала были выявлены основные причины проблем с адаптацией персонала:

1. Несовпадение реальности ожиданиям.

Неудивительно, что каждый сотрудник мечтает работать в успешных компаниях, но, когда реальность бывает совсем другой, сотрудник решается на увольнение.

2. Отсутствие поддержки со стороны коллег.

Бывает так, что никакой поддержки и помощи от коллег нет. И сотрудник тратит очень много времени и сил на преодолении не только объективных, но и субъективных трудностей.

### 3. Отсутствие перспектив должностного роста.

Никакому сотруднику не интересно работать в одном месте и должности всё время. Люди хотят иметь профессиональный и карьерный рост.

### 4. Наличие психологического барьера.

Когда коллеги не помогают преодолеть психологический барьер, у сотрудника возникают напряженные отношения с коллегами, которое притягивает за собой отторжение новичка коллективом.

При проведении анализа процесса адаптации были выявлены следующие проблемы:

- 1) отсутствие целостной системы программы проведения обучения адаптантов;
- 2) отсутствие отбора наставника по компетенциям;
- 3) в организации не разработаны повсеместно на системном уровне программы обучения наставников, эти мероприятия не проводятся;
- 4) у молодых сотрудников в период адаптации возникали сложности социально-психологического плана при вхождении в коллектив.

В свете вышеизложенного, процедурам введения в должность и адаптации персонала должно быть уделено самое пристальное внимание со стороны руководства предприятия.

Создание и управление кадровым резервом – важный элемент кадровой политики МУП «УККР». Он регламентируется специальным внутренним документом предприятия – «Положением о формировании кадрового резерва» (здесь и далее во избежание тавтологии названия всех остальных «Положений...» будут приводиться полностью).

Кадровый резерв формируется на основе принципов объективности, системности, последовательности и добровольности.

Суть данного подхода к управлению персоналом заключается в следующем: внутренний отбор перспективных сотрудников для дальнейшего вертикального продвижения.

При этом решается сразу несколько важных задач:

- систематическая подготовка квалифицированных руководителей, имеющих положительный опыт работы на предприятии;
- повышение лояльности ценных специалистов путем обеспечения им карьерного роста;
- повышение мотивации к труду тех сотрудников, которые теоретически способны занять в будущем более высокие должности.

Все это способствует дальнейшему развитию и процветанию предприятия.

В МУП «УККР» всеми процессами, связанными с кадровым резервом, занимается служба персонала. С этой целью она ежегодно разрабатывает план по формированию и управлению кадровым резервом.

Первейшей задачей службы в этом направлении является составление списка кадрового резерва.

С этой целью анализируется структура предприятия – для выявления наиболее уязвимых в плане «кадрового вопроса» участков; тщательно проверяются и сопоставляются данные аттестации персонала, учитываются замечания директора.

Следует подчеркнуть, что в данном случае письменные и устные комментарии руководителя носят рекомендательный характер.

После отбора наиболее перспективных претендентов с ними проводятся индивидуальные беседы, цель которых, в том числе, – заручиться согласием работников на включение их в резерв (принцип добровольности).

Порядок отбора кандидатов прописан в «Положении о формировании кадрового резерва».

В соответствии с вышеуказанным документом, ежегодно происходит пересмотр списка кадрового резерва. При этом, основополагающее значение

имеют результаты ежегодной аттестации (регламентируются «Положением об аттестации»), в ходе которой кандидат в резерв должен подтвердить свою высокую квалификацию.

Также, уделяется повышенное внимание планомерному обучению каждого резервиста, сообразно той должности, на которую его готовят.

Этот процесс также регламентирован «Положением о формировании кадрового резерва».

Происходит он следующим образом: после пересмотра списка резервистов и принятия решения о его сохранении в неизменном виде, либо внесении соответствующих корректировок, указанный документ передается на утверждение генеральному директору.

Только получив утвержденный приказом руководителя список кадрового резерва, служба персонала может приступить к разработке, утверждению (в таком же порядке) и реализации индивидуальных программ развития для каждого резервиста.

Стоит также отметить наиболее типичные основания для изменения состава кадрового резерва:

- резервист уже переведен на вышестоящую должность
- резервист выбыл из списка, т.к. не выполнил (либо выполнил не до конца) индивидуальную программу развития;
- численность и структура кадрового резерва пересмотрены, в связи с изменившимися условиями производства;
- появление дополнительных резервистов, в результате ежегодной оценки персонала;
- резервист получил неудовлетворительную промежуточную оценку;
- резервист выбыл по личным или иным специфическим причинам.

В случае, если резервист успешно прошел индивидуальную программу подготовки (длится 1-2 года), руководство принимает решение либо о повышении его в должности, либо об увеличении его должностного оклада, если по каким-то причинам, вышестоящая должность не может быть

предоставлена. Если результаты подготовки руководство не устраивают, принимается решение оставить такого сотрудника в резерве.

Следует особо подчеркнуть, что вышеизложенная схема работы с кадровым резервом внедряется на предприятии впервые. Ранее индивидуальные планы подготовки для сотрудников-резервистов не применялись.

В 2019 году кадровый резерв МУП «УККР» включал в себя:

- потенциальных кандидатов на руководящие должности высшего звена – 8 человек;
- потенциальных кандидатов на руководящие должности среднего звена – 11 человек.

Средний возраст резервистов: 27-40 лет.

Для каждого молодого специалиста или перспективного руководителя, состоящих в резерве, разработаны индивидуальный план и программа подготовки к новой должности с установленным сроком обучения. Дважды в год резервисты проходят собеседование в кадровой комиссии, возглавляемой генеральным директором, по результатам которого определяется их дальнейшее место в структуре предприятия.

Для оценки квалификации персонала, подтверждения его знаний и навыков проводится ежегодная аттестация. В рассматриваемом предприятии документом, регламентирующим этот процесс, является «Положение об аттестации персонала».

Аттестация проводится для того, чтобы проверить и при необходимости повысить уровень профессиональной квалификации и компетенции сотрудников – правильная интерпретация результатов аттестации способствует принятию актуальных управленческих решений, а их грамотное и своевременное внедрение повышает эффективность работы предприятия в целом.

Вкратце, процесс аттестации персонала выглядит следующим образом: сначала производится оценка уровня профессиональной квалификации и

компетенции сотрудников, т.е. непосредственно сама аттестация. Затем, по результатам аттестации, выявляются основные векторы дальнейшего развития сотрудников в профессиональном плане.

Скрупулезная и целенаправленная работа в данном направлении способствует повышению мотивации сотрудников к более качественной работе, в результате чего повышается производительность труда, улучшаются производственные показатели, и, как следствие, структурные подразделения функционируют более эффективно, что положительно сказывается на работе всего предприятия.

Следует особо подчеркнуть, что оценка квалификационного уровня работника носит всеобъемлющий и комплексный характер. Т.е. оцениваются не только профессиональные знания, умения и навыки работника, необходимые для выполнения им трудовой функции, но и его личностные и деловые качества. Принимаются во внимание специфика условий труда и организация рабочего процесса (например, речь может идти о вредном производстве или работе, требующей постоянной концентрации внимания и, соответственно, более частых перерывов на отдых), напрямую влияющие на конечный результат деятельности работника.

В МУП «УККР» процесс аттестации персонала носит строго документированный плановый характер.

Аттестация начинается с распоряжения генерального директора предприятия. Сотрудники, которых надлежит аттестовать, за два месяца до начала процедуры аттестации, должны быть ознакомлены под роспись с Приказом генерального директора о проведении данного мероприятия. Не позднее, чем за две недели до начала аттестации их также информируют о дате начала и завершения означенного процесса.

В МУП «УККР» заработная плата сотрудников состоит из фиксированной части (оклада) и надбавки. Размер надбавки составляет от 10 до 50% фиксированной части и определяется объемом и сложностью выполняемой работы.

При приеме на работу нового сотрудника во время испытательного срока его зарплата, как правило, ограничивается фиксированной частью. При этом возможность ее изменения (добавление надбавки к окладной части) на период испытания, оговаривается заранее, с непосредственным руководителем.

В общем случае на уровень заработной платы в рассматриваемом примере влияют следующие факторы:

- трудовые (должностные) обязанности работника;
- степень ответственности работника (для должностей);
- уровень сложности работы и класс опасности (для рабочих специальностей);
- уровень знаний, квалификации и опыта работы, предъявляемые к конкретной должности;
- выслуга лет

Все вопросы, касающиеся заработной платы, регламентируются в МУП «УККР» «Положением о выплате денежных средств работникам за фактически отработанное время на предприятии».

Окончательный размер выплат устанавливают непосредственный руководитель работника и директор предприятия. Их совместное решение утверждается Приказом по предприятию.

Кроме того, следует отметить, что на предприятии также действует система премиальных выплат.

Премии линейным работникам и рабочим начисляются в зависимости от объема выполненных работ и составляют 15% от прибыли, полученной с этого объема работ.

Управленческим работникам, при отсутствии нареканий, начисляется ежемесячная премия в размере 30% от должностного оклада за фактически отработанное время. По итогам квартала им начисляется премия уже в размере 50%.



На диаграмме (рис.8) наглядно показана градация надбавок в процентном отношении к фиксированной части заработной платы, в зависимости от стажа работы сотрудников:

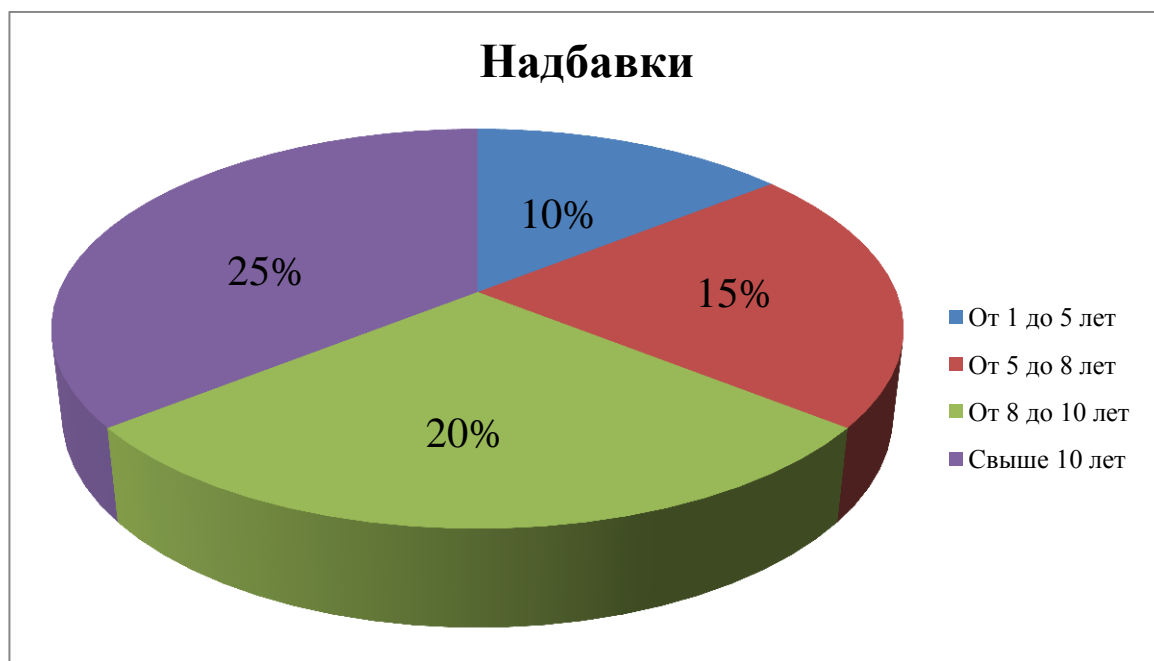


Рисунок 8 - Надбавки за фактически отработанное время

Таким образом, можно сделать вывод, что система материального стимулирования работников в виде надбавок, премиальных и выплат за выслугу лет, имеет на рассматриваемом предприятии продуманный и взвешенный характер и в значительной мере отвечает своей основной задаче.

После краткого, но всестороннего рассмотрения основных аспектов управления персоналом и анализа кадровой политики, осуществляемой в МУП «УККР», можно сделать следующие выводы:

- основная проблема предприятия в настоящее время – высокая текучесть кадров (17%);
- основными причинами увольнения являются плохая обстановка на рабочем месте и слабые перспективы карьерного роста.

3. Разработка проектных предложений по совершенствованию системы адаптации персонала организации «Муниципальное Унитарное Предприятие Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района»

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации (на примере Муниципального Унитарного Предприятия Управление коммуникационным комплексом Северо-Енисейского района")

В результате проведенного исследования действующей системы адаптации в организации были разработаны следующие меры в виде программы по совершенствованию данной системы.

В общем виде специализированная программа адаптации персонала представлена нами так:

1. Предлагаем планировать четко цели и задачи каждому новому сотруднику на период адаптации.

Данная мера должна осуществляться Руководителем службы персонала МУП «УККР» с обязательным участием непосредственного руководителя нового сотрудника, который четко прописывает цели для нового сотрудника и ожидаемые от него основные результаты в течение его работы на испытательном сроке.

Обоснование данной меры состоит в том, что это позволит структурировать работу – всем участникам процесса – и новому сотруднику, и непосредственному руководителю, и HR-менеджеру, а также сделает возможным держать под контролем определенные важные аспекты в работе, а кроме этого – при негативных результатах поможет обосновать причину увольнения нового сотрудника, не соответствующего требованиям занимаемой должности.

2. Подготовка рабочего места новому сотруднику.

Данная мера должна проводиться непосредственным руководителем, который в день выхода нового сотрудника обязан предоставить ему полностью оборудованное рабочее место в соответствии с идеальным профилем должности.

Обоснование данной меры состоит в том, что для сотрудника это будет являться мощным позитивным аспектом восприятия его на новом месте работы, для его руководителя и компании в целом – оптимизация затрат времени на оборудование рабочего места.

### 3. Подготовка должностной инструкции.

Эта мера в основном готовится Руководителем службы персонала МУП «УККР», который разрабатывает и согласовывает с руководителем новой должности его должностную инструкцию, а после этого при оформлении нового сотрудника – ознакомливает его с ней под подпись.

Обоснование данной меры состоит в том, что и сотрудник, и руководитель будут одинаково понимать основные обязанности, права, полномочия новой должности, что позволит существенно уменьшить риск возникновения каких-либо конфликтных ситуаций в будущем.

### 4. Определение наставника для нового сотрудника.

Наставника будет определять непосредственный руководитель совместно с Руководителем службы персонала. Наставник – это сотрудник компании, задачей которого является введение нового сотрудника в должность.

Обоснование данной меры состоит в том, что введение системы наставничества позволит существенно снизить уровень текучести персонала, а также будет являться значительным фактором мотивации для опытных сотрудников компании, которые выполняют наставнические функции.

С точки зрения эффективности специализированная программа адаптации нового сотрудника представляется более правильной, т.к. она имеет характер более индивидуального подхода, что позволяет на начальных этапах работы сотрудника выявить определенные слабые места и откорректировать процесс адаптации в целом.

В результате практического применения разработанной программы мероприятий в МУП «УККР» для эффективной адаптации мы предполагаем, что будет получен внутренний экономический эффект, проявляющийся в следующем:

1. Новый работник может быстрее войти в рабочий процесс и в кратчайшие сроки достигает необходимой результативности. Ведь даже при наличии помощи со стороны опытного работника, новичок не всегда может воспринять информацию с первого раза. Более того, даже самый опытный работник не застрахован от ошибок при объяснении.

2. Внедрение программы адаптации позволяет нормализовать морально-психологический климат в трудовом коллективе.

3. Структурированная программа адаптации по должностям позволяет сократить уровень текучести кадров среди персонала.

4. Структурировав работу по процессу адаптации, в организации МУП «УККР» появится основа для формирования кадрового резерва организации.

5. Сократится число ошибок в работе новых сотрудников и увеличится скорость их работы.

6. Использование системы знаний, которая применяется сейчас в компании, позволит структурированно планировать систему обучения сотрудников как на адаптационном сроке, так и в последующем процессе работы. С помощью применения системы станет возможным определять необходимость коррекционного либо развивающего обучения сотрудников МУП «УККР».

7. Регулярные собрания в организации будут являться довольно мощным мотивирующим стимулом, т.к. кроме возможности обсудить и высказать текущие рабочие вопросы у сотрудников появится возможность получить и обратную связь от своего непосредственного руководителя, а кроме этого, у людей все качественнее будет формироваться чувство вовлеченности в общий процесс командной работы.

8. Периодическое анкетирование сотрудников данного предприятия позволит решить множество задач по управлению персоналом; в частности, станет понятна информация по основным «проблемным зонам» для принятия своевременных управленческих решений.

9. Внедрение в практику использования плана работы поможет как новым сотрудникам, так и уже работающим более структурно и детализировано понимать порядок действий в рамках своих должностных полномочий.

Кроме этого, данный план позволит видеть каждому сотруднику не только свой участок работы, но и понимать причинно-следственные связи всех бизнес-процессов организации, а также необходимые для выполнения сроки и возможные сложности.

10. Схема взаимодействия (аналогично плану работ) поможет новым сотрудникам более системно и структурированно понимать весь механизм взаимосвязей функционального и должностного плана в организации.

11. Посещение спортзалов, бассейнов, культурных мероприятий – это способствует оздоровлению сотрудников МУП «УККР» и в процессе работы, а на адаптационном периоде.

### 3.2. Расчет эффективности предложенных мероприятий

Оценку общей экономической эффективности мероприятий по реализации наших предложений в системе совершенствования трудовой адаптации персонала организации МУП «УККР» мы проводили следующим образом.

Экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов.

Итак, расчет мероприятий представлен следующим образом:

1. Материальное стимулирование наставника, который прикрепляется к новому сотруднику.

Предлагаем наставнику выплачивать 500 рублей месяц, за одного стажера (с учетом полного совместно отработанного времени).

Дополнительная оплата = количество новых сотрудников \* размер выплаты за одного сотрудника

$$5 \times 500 = 2500 \text{ руб.}$$

Предлагаем в качестве стимулирования наставника и более эффективного выполнения возложенных на него обязанностей, за высокие показатели работы молодых специалистов производить доплату наставнику в размере 10% за отработанный месяц от его установленного оклада.

Материальное стимулирование = оклад наставника \* размер доплаты \* количество специалистов определенной категории

$$34522 \times 10\% \times 3 = 10356 \text{ руб.}$$

материальное стимулирование наставника рабочей категории.

$$32594 \times 10\% \times 2 = 6519 \text{ руб.}$$

Итого материальное стимулирование наставника составит:

$$10356 + 6519 = 16875 \text{ руб.}$$

Итого сумма выплат составит: 16 875 руб.

Ожидаемый эффект от данного мероприятия состоит в сокращении периода адаптации молодого специалиста, повышении его производительности труда, снижении затрат предприятия от возможных ошибок нового сотрудника в период адаптации.

2. Посещение спортзалов, бассейнов, культурных мероприятий способствует оздоровлению сотрудников МУП «УККР» и поддержанию

психологического климата, сокращению потери рабочего времени по причинам нетрудоспособности, а все это существенно повысит и уровень адаптации персонала и существенно снизит текучесть именно на испытательном сроке.

Кадровая служба предприятия уже начала работу в данном направлении, заключив партнерские отношения с одним из фитнес-клубов города; предполагается, что реализация мероприятий по организации посещения спортзала и культурных мероприятий не потребует особых затрат для организации.

Затраты на приобретение абонементов в бассейн рассчитываются:

Стоимость абонементов \* количество сотрудников

$$550 \times 5 = 2750 \text{ руб.}$$

3. Обучение и повышение квалификации как наставников, так и новых сотрудников (стоимость повышения квалификации \* количество сотрудников):

$$2300 \times 5 = 11500 \text{ руб.}$$

4. Доплата за выполнение сверхнормативных показателей (30% от оклада) в период адаптации новых сотрудников (оклад\*процент за выполнение сверхнормативных показателей\*количество сотрудников):

$$32594 \times 0,30 \times 5 = 48891 \text{ руб.}$$

Полученные нами результаты мы отразили в Таблице 5.

Таким образом, затраты на данные мероприятия в МУП «УККР» - 80 016 рублей; по предполагаемым расчетам экономической службы данной организации, прогнозируемый экономический эффект составит 250 323 рублей.

Таблица 6 - Расчет экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в МУП «УККР»

мероприятия	затраты	ожидаемый результат
Посещение бассейна Посещение спортзала культурных мероприятий	2 750	Оздоровление работников предприятия и поддержание психологического климата
Обучение и повышение квалификации	11 500	Повышение производительности труда, избежание затрат от ошибок новых сотрудников, сокращение периода адаптации.
Премирование высокие показатели работы (30% от оклада) в период адаптации	48 891	Удовлетворение системой мотивации снижение текучести в период адаптации
Материальное стимулирование наставников	16 875	Повышение производительности труда, избежание затрат от ошибок новых сотрудников, сокращение периода адаптации.
Итого	80 016	

Можно говорить о том, что проект предложенных мероприятий не требует больших затрат. Это объясняется тем, что для совершенствования системы трудовой адаптации персонала МУП «УККР» выбраны наиболее экономичные способы.

Внедрение четкой структурированной программы адаптации позволит уменьшить адаптационный период и повысить производительность труда, за счет создания условий для комфортной и максимально эффективной работы новых сотрудников.

Ожидаемым результатом предложенных мероприятий будет также являться поддержание здорового морально-психологического климата, повышение уровня производительности, избежание затрат от ошибок новых сотрудников, снижение потерь, связанных с текучестью специалистов в адаптационном периоде, увеличение объемов и получение прибыли.



Таким образом, выбранное направление исследования, при положительных результатах будет способствовать повышению эффективности всей деятельности данного предприятия.

## Заключение

Адаптация персонала — один из важнейших элементов системы управления персоналом организации. Тем не менее, зачастую ей уделяется недостаточно внимания, так как временные и организационные ресурсы инвестируются преимущественно в развитие системы оценки, обучения и мотивации.

Прежде чем выделить сущность системы адаптации персонала целесообразно рассмотреть сущность и содержание понятия «адаптация» с позиции справочных изданий, подходов отечественных и зарубежных исследователей в хронологическом порядке.

Система адаптации обладает сложной структурой и включает в себя меры социально-психологической, организационной, технологической, профессиональной, психофизиологической адаптации. Пока сотрудник адаптируется, он изучает свои обязанности, новый коллектив, условия работы, историю, традиции, культуру предприятия, внутренний распорядок, налаживает контакт с другими сотрудниками, становясь частью коллектива.

В разных компаниях система адаптации формируется по-разному и может состоять из разных инструментов и методов. Обычно с новичками беседуют, проводят для них тренинги, выбирают им наставников, помогающих включиться в рабочий процесс, выдают справочные и информационные материалы, проводят экскурсии по компании, вовлекают в корпоративные мероприятия.

Полноценная адаптационная система выгодна как организации, так и персоналу. Для предприятия она полезна тем, что сокращает период привыкания сотрудника, помогая ему выйти на необходимый уровень производительности. Кроме того, адаптационная система сводит вероятность серьезных проблем, связанных с ошибками новых работников, к минимуму. Она бережет время опытных сотрудников, так как им не нужно опекать

новичка. Кроме того, система адаптации персонала сокращает текучесть кадров.

Для сотрудников адаптационная система тоже важна. Мероприятия по адаптации персонала помогают новичку быстрее освоиться в коллективе, обрести нужные знания и навыки для работы, побороть стресс, справиться с повышенной тревожностью, ощутить поддержку компании, стать уверенными в своих возможностях и значимости в коллективе при достижении общих целей.

В общем виде процесс адаптации представляет собой процесс приспособления к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. В теоретическом разделе настоящего исследования были рассмотрены аспекты адаптации, определена ее сущность, цели, задачи и факторы, влияющие на нее.

Аналитическая часть работы представляет собой системный анализ действующей системы адаптации в МУП «УККР», которая в общем и целом эффективна, однако требует определенных корректировок для увеличения производительности труда в целом по компании.

Предлагаемая программа адаптации даст возможность новым специалистам без затруднений адаптироваться в новом трудовом коллективе, этому будет способствовать программа наставничества и корпоративные мероприятия, проводимые в компании. Разработанные мероприятия по адаптации новых специалистов для данной организации ориентированы на снижение психологического дискомфорта и будут способствовать качественному исполнению своих должностных обязанностей новых сотрудников.

Ожидаемым эффектом от предложенных мероприятий является поддержание здорового морального и психологического климата в компании, повышение уровня производительности, сокращение ошибок, которые образуются в процессе адаптации, снижение потерь связанных с текучестью кадров, особенно на испытательном сроке работы.

Таким образом, применение предложенных мероприятий на практике трудовой адаптации новых специалистов позволит закрепить новых

специалистов на рабочих местах, сократит срок обучения работника на рабочем месте, повысит интерес к работе вследствие чего повысится эффективность деятельности всей организации.

По итогам настоящей работы можно сделать следующие выводы:

Рассматривая теоретические аспекты адаптации персонала, можно отметить, что адаптация – это поэтапное включение персонала в процесс работы предприятия. Адаптация бывает первичная, для вновь нанятых сотрудников и вторичной – для переведенных сотрудников из одного в другое подразделения.

Ухудшение адаптационного процесса влияет на многие социально-экономические показатели, основными из которых являются:

1. расходы предприятия на персонал;
2. снижение эффективности производства;
3. увеличение коэффициента текучести;
4. снижение благоприятной трудовой атмосферы в коллективе.

В данной работе было проведено исследование деятельности МУП «УККР» по адаптации персонала. Анализ системы адаптации на предприятии показал, что организация предоставляет широкие возможности для профессионального, карьерного и личностного роста своим сотрудникам. Человек эффективен, если он постоянно улучшает свои навыки и пользуется актуальными средствами для достижения цели.

Для новичков в компании проводятся адаптационные мероприятия, которые помогают быстро войти в коллектив и стать членом команды, а система наставничества позволяет в кратчайшие сроки познакомиться с корпоративными стандартами и спецификой работы. Адаптационные мероприятия проводятся на предприятии. Традиционно – это наставничество, нетрадиционные методы – это пособия, возмещение расходов на жилье, страхование.

В ходе анализа было выявлено, что наблюдается рост коэффициента текучести кадров. При этом наблюдается ряд проблем:

- 1) на предприятии отсутствует целостная единая программа обучения адаптантов и наставников, хотя она разработана и внедрена лишь частично;
- 2) на первоначальном этапе нет должного информирования нового сотрудника;
- 3) молодые специалисты ощущают сложности вхождения в коллектив.

Привлечение целеустремленной, инициативной и перспективной молодежи, а также последующая работа с ней – одна из основных стратегических задач кадровой политики предприятия МУП «УККР», поэтому необходимо усовершенствовать систему адаптации персонала, а именно разработать программу адаптации и программу развития молодых специалистов анализируемого предприятия.

По результатам нашего исследования были предложены следующие рекомендации:

В МУП «УККР» необходимо реализовать программу развития молодых специалистов «Три ступени» – распределение мероприятий по годам работы молодого специалиста. Программу адаптации новых сотрудников необходимо разрабатывать по пунктам, и в лучшем случае усовершенствовать и постоянно корректировать. В дальнейшем случае она может стать частью культуры организации.

Профессиональная адаптация и функциональные обязанности нового сотрудника находятся в компетенции руководителя организации. За установлением коммуникаций и социальной адаптацией следит менеджер по персоналу. В документ рекомендуют включить план работы нового сотрудника и ознакомить его с этим. Он должен содержать четкую модель для начинающих руководителей. Если в компании приняты тренинги, то данные об этом включают также в положение, с указанием ответственных за этих сотрудников. Обязательно нужно ввести в положение отчетность ответственных за

процедуру. Это поможет подвести промежуточные итоги и сделать окончательные выводы по каждому новичку.

## Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2014. – 252 с.
2. Анисимов, О. С. Методологическая версия категориального аппарата психологии. — Новгород, 2013. — 334 с.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: Высшее образование и наука, 2013. – 336 с.
4. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика : учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 381 с.
5. Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами. М.: Книжный дом "ЛИБРОКОМ", 2013. – 264 с.
6. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика. Электронный учебник, под ред. В. Р. Веснина. — М.: КНОРУС, 2009. — 677 с.
7. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб, и доп. — М.: Экономистъ, 2014. — 670 с.
8. Волгин А. П. Управление персонал в условиях рыночной экономики. – М.: Инфра, 2013. - 491 с.
9. Волгин А.П. Модин А.А. Матиркина В.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М.: Дело, 2013. – 331 с.
10. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. - М.: Юнити-Дана, 2014. – 422 с.
11. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Теория управления: Учебник. - М.: РАГС, 2014. – 560с.
12. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
13. Зайцева Т. В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.

14. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие/Н.И. Кабушкин - 4-е изд. - Мн.: Новое знание, 2014. - 602 с.
15. Кафидов В.В. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Академический Проект, 2014. – 144 с.
16. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанов А.Я. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 283 с.
17. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2014. – 524с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Магистерская программа "Управление персоналом орг-ции" (вариат. учеб. дисц.): Учеб. пос. / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015 - 256с.
19. Кожевина О. В. Управление изменениями: Учебник/Кожевина О. В. - 2 изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.
20. Лобачева Е. Н., Алексейчук Н. Е., Бычков В. П. [и др.] Экономическая теория : учебник для бакалавров / ред. Лобачева Е. Н. ; МГТУ им. Н. Э. Баумана. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2014. - 516 с.
21. Марченко О. И. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие/ Под ред. О. И. Марченко. — М., 2012. — 129 с.
22. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. М. Маслова. - М.: ЮНИТИДАНА, 2014. - 159 с
23. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н. С. Пряжников. — М.: Академия, 2013. — 368 с.
24. Резник С. Д. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 382 с.



25. Сорочайкин А.Н., Ермолина Л.В.. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. - 104 с.
26. Страхова, О. А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учеб. пособие / О. А. Страхова. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. — 168 с.
27. Страхова, О. А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учеб. пособие / О. А. Страхова. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. — 168 с.
28. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник. [Текст] М.: КНОРУС, 2014. - с. 289
29. Бердников А. А. Анализ прибыли и рентабельности организации: теоретический аспект [Текст] / А. А. Бердников // Молодой ученый. — 2013. — №2. — С. 111-113
30. Назаренко М.А., Эрдни-Горяева О.В., Маркова И.А и др. Социально-психологический климат организации как проблема консалтинга персонала // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – № 10 . – С. 89-90
31. Патрахина Т. Н., Ткаченко Ю. И. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 464-466
32. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. 2012. № 3. С. 53-59
33. Смирнов, В. В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии // Аудит и финансовый анализ. — № 1, 2012. — 311–312 с.
34. Адаптация персонала: как помочь сотруднику влиться в коллектив. [Электронный ресурс]. URL: <https://sales-generator.ru/blog/adaptatsiya-personala/>
35. Дарвин, Ч. Происхождение видов путём естественного отбора, или сохранение благоприятствуемых пород в борьбе за жизнь. — 1859. — [электронный ресурс] — Режим доступа. — URL:

[http://modernlib.ru/books/darvin\\_charlz/o\\_proishozhdenii\\_vidov\\_putem\\_estestvenno-go\\_otbora\\_ili\\_sohranenii\\_blagopriyatstvuemih\\_porod\\_v\\_borbe\\_za\\_zhizn/read\\_1/](http://modernlib.ru/books/darvin_charlz/o_proishozhdenii_vidov_putem_estestvenno-go_otbora_ili_sohranenii_blagopriyatstvuemih_porod_v_borbe_za_zhizn/read_1/)

36. Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг. Сайт «Проект iTeam Технологии корпоративного управления» [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_46/article\\_3623](http://www.iteam.ru/publications/human/section_46/article_3623)

37. Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6 [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092>

38. Структура управления персоналом. Журнал «Директор по персоналу». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-director.ru/article/63449-qqq-15-m4-struktura-upravleniya-personalom>

39. Структура управления персоналом. Журнал «Директор по персоналу». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-director.ru/article/63449-qqq-15-m4-struktura-upravleniya-personalom>

40. Тоцкая И.В. Проблемы адаптации молодых специалистов. Сайт системы публикации «Prescorpus Global™». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://ores.su/2012-09-25-11-43-24/item/26.html>

41. Что содержит должностная инструкция генерального директора ООО? [Электронный ресурс]. URL: <http://ipopen.ru/dolzhnostnye-instrukcii/dolzhnostnaya-instrukciya-generalnogo-direktora-ooo.html>

42. Что такое адаптация персонала и как она происходит. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://1popersonalu.ru/info/adaptaciya-personala.html>

43. Этапы адаптации персонала. Журнал «Директор по персоналу». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.hr-director.ru/article/65713-qqq-15-m10-etapy-adaptatsii-personala>