



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Мартынова А.А.

Тема работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс»)».

Научный руководитель: доцент, Никишина А.Л.

Цель исследования: совершенствование системы управления адаптацией персонала организации.

Объект исследования: ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс», основным видом деятельности, которого является аутсорсинг подбора персонала, администрирование персонала, предоставление временного персонала, подбор руководителей высшего звена, массовый подбор персонала, поиск и подбор персонала, управление персоналом на территории компании клиента (on-site) и аутплейсмент.

Предмет исследования: система адаптации персонала ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс».

Методы исследования: системный подход, синтез, опрос, графический метод и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в теоретической части были рассмотрены понятия адаптации, ее сущность и виды, законодательные аспекты, цель и задачи, методы.

Анализ экономической деятельности и системы адаптации показал существующие проблемы в организации и возможные способы их решения. Третья глава посвящена разработке предложений по совершенствованию системы адаптации.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования могут быть применены в ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс».

Структура и объем работы: работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из источников. Общий объем работы страниц машинописного текста 56, в том числе таблиц - 6, рисунков - 13.

## Abstract

The given graduation work is devoted to improving the company's staff adaptation management by the example of Kelly Services CIS, a Limited Liability Company.

The graduation work consists of an introduction, three parts, conclusions, 6 tables, 13 figures and the list of references including 25 sources.

The target of the graduation work is to improve the enterprise's staff adaptation management system.

The object of the graduation work is Kelly Services CIS, a Limited Liability Company which deals with outsourcing of recruitment, staff administration, providing temporary staff, recruiting senior managers, mass recruitment, staff search and selection, on-site staff management and outplacement.

The subject of the graduation work is the staff adaptation management system of the company under investigation.

The applied techniques include system approach, synthesis, survey, graphic method, etc.

In the theoretical part of the graduation work, the concepts of adaptation, its essence and types, legislative aspects, purpose, objectives, as well as methods are considered.

The analysis of the economic activity and the staff adaptation management system shows the problems in the organization and possible ways of their solution.

The third part of the graduation work dwells on developing the proposals to improve the staff adaptation management system.

The practical significance of the graduation work is that the proposed measures to improve the incentive system can be applied in the company under study.

## Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты адаптации персонала организации.....	8
1.1 Понятие, сущность и виды адаптации персонала.....	8
1.2 Цель, задачи и методы адаптации персонала.....	13
2. Анализ системы адаптации персонала ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	21
2.2 Анализ и выявление проблем существующей системы адаптации	31
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс» .....	36
3.1 Мероприятия по адаптации персонала .....	36
3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий ....	44
Заключение .....	50
Список используемой литературы .....	52
Приложения.....	55

## Введение

Одной из важных составляющих трудовой деятельности является управление адаптацией персонала. То насколько успешно пройдет адаптация персонала имеет большое влияние на эффективность работы сотрудника и на исправное функционирование всей организации.

Адаптация персонала – процесс приспособления сотрудника к новым условиям. Управление адаптацией методом проведения различных мероприятий, помогает ускорить и облегчить процесс адаптации. Основная задача управления адаптацией - это устранение негативных моментов, возникающих у сотрудника, при приспособлении к новым условиям.

Данная тема актуальна для современных организаций, потому что облегчение вхождения новых сотрудников в организацию - это одна из наиболее важных проблем адаптации персонала. С недостатком квалифицированных кадров и развитием экономики, текучесть кадров в первый год работы в следствии встала наиболее остро.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала. Достижение поставленной цели влечет за собой решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления адаптацией персонала;
2. Провести анализ управления адаптацией персонала в представительстве ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс»;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала в ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс».

Объектом исследования является ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс». Предмет исследования: управление адаптацией персонала ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс».

Границами исследования являются 2016-2018 гг.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления адаптацией персонала, в том числе понятие, виды и условия, влияющие на адаптацию, этапы, методы адаптации.

Во второй главе проведены анализ организационно-экономических показателей и оценка управления адаптацией персонала в ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс». На основе этих данных были выявлены проблемы, которые необходимо решить для повышения эффективности управления адаптацией персонала.

В третьей главе разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала в ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс».

Теоретической и методической базой исследования стали нормативно правовые акты, справочная и методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов, локальные документы организации.

В работе применены такие методы исследования как факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и индукция.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложений могут быть использованы ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс» в практике управления адаптацией персонала.

# 1 Теоретические аспекты адаптации персонала организации

## 1.1 Понятие, сущность и виды адаптации персонала.

Основная цель любой коммерческой организации - это получение максимальной прибыли, при минимальных затратах. Управление адаптацией персонала же в таком случае выступает одним из способов минимизации одной из статей затрат организации на персонал.

Отдел кадров всегда относится к числу «затратных» подразделений, т.е. самостоятельно не приносящих прибыль. Поэтому он участвует в прибыли организации путем минимизации издержек за счет повышения эффективности бизнес-процессов. Один из них - это процесс скорейшего вывода нового сотрудника на работу, процесс адаптации. С того момента, как новый сотрудник станет полезен компании и начнет приносить прибыль, возникнет необходимость в регламентации процессов взаимодействия, то есть в создании системы адаптации и дальнейшем управлении ей [17].

Сущность, направления и виды адаптации персонала предполагают, прежде всего, рассмотрение определений ее понятия. Существует множество различных определений, рассматривающих это понятие, как со стороны сотрудника, так и со стороны организации. Стоит обозначить наиболее распространенные определения, сформулированные учеными в области управления персоналом (таблица 1).

Таблица 1 - Подходы к определению понятия «адаптация персонала»

№	Автор(ы)	Определение, ссылки	Особенность
1	Т. О. Соломанидина	«Процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.» [16, С. 202]	Ознакомление сотрудника с новым окружением.
2	В.Р. Веснин	«это приспособление нового сотрудника к содержанию	Приспособление сотрудника к



		и условиям труда, социальной среде.» [5, С. 198–199]	организации, коллективу.
3	Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремина	«процесс изменения сотрудника в ходе знакомства с деятельностью и организацией, трансформация собственного поведения в соответствии с требованиями среды.» [2, С. 112]	Физиологическое приспособление сотрудника к новой трудовой среде.
4	И. В. Грошев	«это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации.» [7, С. 117]	Профессиональное и социальное приспособление.

В зарубежной литературе по психологии весомое распространение получило определение адаптации, использующееся, например, в работах Г. Айзенка и его последователей. Они дают двойное определение адаптации:

а) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды с другой – полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой;

б) процесс, благодаря которому достигается гармоничное состояние [24].

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

В отличие от зарубежных авторов, отечественные рассматривают процесс адаптации нового сотрудника без участия в этом организации. Что в наше время привело к плохо развитой системе адаптации. Потому что при вступлении на новое место работы сотрудник уже имеет сформированные цели и ценностную ориентацию, исходя из которых, формирует личностные требования к организации. Компания так же имеет свои цели и задачи, на основании которых, предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Работник и предприятие взаимодействуют, реализуя свои требования, тем самым приспособляются друг к другу. Результатом всего

этого является осуществление трудовой адаптации. Таким образом, трудовая адаптация – двусторонний процесс между сотрудником и новым для него социальным и профессиональным окружением – коллективом и организацией.

Сотрудник, вступая на новую должность, попадает в новую трудовую, социальную и психологическую среду, вследствие чего первое время находится в «подвешенном» состоянии. Первое впечатление оставляет глубокий след, поэтому правильное введение нового сотрудника в его должностные обязанности, знакомство с коллективом, ознакомление с рабочим местом и дальнейшее сопровождение должно облегчить вхождение новых сотрудников в организацию, что, и призвано делать управление адаптацией.

Адаптация нового сотрудника начинается с первого дня работы и закрепляется после периода от недели до месяца работы на новом месте, что в дальнейшем влияет на его мотивацию, а как следствие и на эффективность работы.

Для понимания, на каких именно аспектах адаптации фокусируются специалисты отдела кадров в управлении адаптацией, рассмотрим ее виды (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Виды адаптации персонала

№	Вид	Определение
1	Психофизиологическая	Привыкание организма к непривычным для него условиям, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).
2	Социально-психологическая	«Вхождение» человека в организационную культуру, новый коллектив; адаптация человека к производственной деятельности, адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.
3	Социально-	Изучение сотрудником новых административно-правовых

	организационная	аспектов; принятие работником своего статуса на фирме, понимание ее структуры и существующих механизмов управления.
4	Профессиональная	Активное освоение новых рабочих обязанностей; постепенное доведение профессиональных умений и навыков сотрудника до того уровня, который необходим для исполнения новичком своих функциональных обязанностей.

Психофизиологическая адаптация. Этот вид адаптации протекает достаточно быстро и особых сложностей не представляет. В большой мере зависит от физического состояния человека, его естественных реакций.

Социально-психологическая адаптация. Она подразумевает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она так же связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Социально-организационная адаптация. Для успешной адаптации новичкам обычно предлагаются для изучения локальные нормативные акты, инструкции, структурные схемы, описания внутренних коммуникаций.

Профессиональная адаптация. Данный вид адаптации предполагает изучение производственно-технологической информации, соответствующей сопроводительной справочной, финансовой, юридической документации, освоение оборудования, а также развитие необходимых навыков. План подготовки может включать инструктаж, модульное обучение профессиональным знаниям и навыкам, наставничество, shadowing (методика следования за успешным сотрудником).

Таким образом, управление адаптацией персонала охватывает все аспекты человеческой жизни внутри организации, от физиологического состояния до освоения профессиональных компетенций сотрудником.

Кроме видов так же принято выделять два направления трудовой адаптации. Направления представлены на рисунке 1.

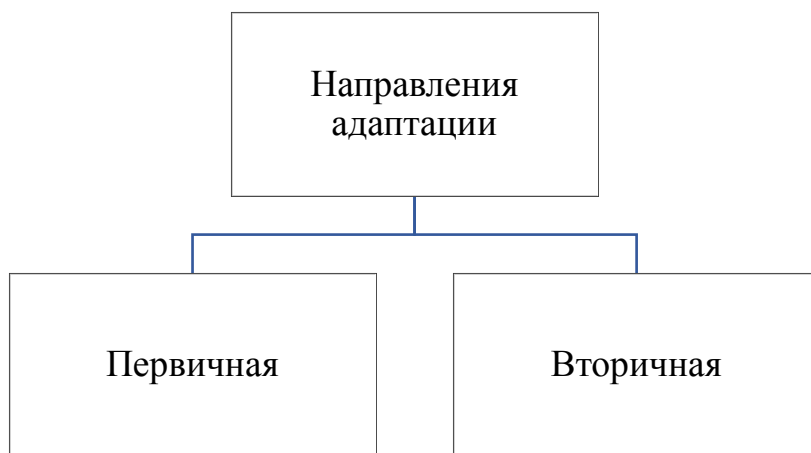


Рисунок 1 – Направления адаптации персонала

Первичная адаптация – это приспособление молодого работника к новым условиям, без реального профессионального опыта. Когда вторичная адаптация – это приспособление работника уже имеющего опыт работы в какой-либо профессиональной среде. Эта адаптация имеет место быть при переходе на новую должность, смене организации или рода деятельности в целом.

В нынешних условиях рынка труда, а именно тенденции менять сферу деятельности, организацию или просто идти на повышение раз в 2-3 года, возрастает значимость вторичной адаптации.

Так же стоит изучить первичную адаптацию молодых сотрудников на примере зарубежных организаций. Они имеют в этом больше опыта и уделяют много внимания первичной адаптации. Так со стороны руководства зарубежных компаний молодым сотрудникам уделяется повышенное внимание, проявляется забота. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает

также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон [6].

Не смотря на различные направления адаптации, процесс вхождения работника в должность зависит от психологических особенностей сотрудника. В связи с этим рассмотрим психологический подход к понятию адаптации. Психологическая адаптация представляет собой процесс, при котором личность и окружающая его среда соответствуют друг другу. В ходе психологической адаптации человек, удовлетворяя свои потребности, обеспечивает соответствие своей психологической деятельности требованиям окружающей среды. Человек и окружающая среда в таком случае являются активными сторонами. Вместе они должны образовать оптимальное сочетание.

## 1.2 Цель, задачи и методы адаптации персонала

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. Организация процесса адаптации персонала в первую очередь основывается на нормах Трудового кодекса Российской Федерации [18]. Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию:

- предоставление работы, обусловленной трудовым договором;
- право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы;

- полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами [18].

Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала:

- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей [18].

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.

В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом. Для того и устанавливается испытание. Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными

локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором [18].

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия [18].

Несмотря на то, что адаптация и испытательный срок идут параллельно, предусматриваемый законом срок испытания нового сотрудника не совпадает с периодом адаптации, которая может длиться от шести месяцев до полутора года. Цель и задачи испытательного срока ориентированы только на профессиональные составляющие. Для выявления же цели адаптации рассмотрим факторы, на основе которых ее и выведем. (таблица 1.3)

Таблица 1.3 - Факторы адаптации персонала

№	Фактор	Характеристика
1	Сократить расходы на мотивацию	Как правило, у сотрудников, с которыми не провели работу по адаптации, снижается мотивация к труду. Что влияет на качество и результаты труда.
2	Повысить лояльность	У сотрудников не прошедших работу по адаптации, часто отсутствует приверженность к организации, лояльность, происходит разделение между личными и организационными целями.
3	Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:	- достижение им необходимой эффективности работы в минимальные сроки; - уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

4	Формирование у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижение тревожности и неуверенности.	Адаптация проходила бы легче для новичка, если бы коллеги объясняли основные моменты в работе, проявляли понимание, тренировали и постепенно включали в самостоятельную работу, ошибок в его работе становилось меньше, а удовлетворенности собой и работой больше.
---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Из данных приведенных в таблице можно сделать вывод, что цель адаптации исходит из интересов организации. Прямо или косвенно все факторы ведут к одной цели - минимизация затрат организации на персонал, будь то подбор, отбор, найм и обучение персонала, каждый из этих процессов можно сократить в количестве, при хорошо разработанной системе адаптации.

После определения цели системы адаптации, следует поставить задачи для их решения и определить фронт работы для отдела кадров.

По А.Я. Кибанову адаптация решает следующие задачи:

а) уменьшение стартовых издержек, потому что пока новый сотрудник не изучил свое рабочее место, он допускает ошибки, и их исправление требует дополнительных затрат;

б) снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

в) сокращение текучести кадров, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

г) экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

д) развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [9]. У замотивированного сотрудника повышается эффективность работы.

По мнению О.И. Марченко, выделяются следующие задачи:

- «повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- повышение эффективности организации;
- снижение возможности увольнения сотрудника;



- формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой.»  
[8, С. 129]

Наглядно задачи адаптации персонала представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Задачи адаптации персонала

Они в свою очередь определяют задачи, подразделения или специалиста по управлению адаптацией:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- прохождение специальных курсов подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;

- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников [9].

С теоретической точки зрения метод - это способ осуществления чего-либо, предполагающий объединение определенного количества технологий.

В соответствии со сказанным технология - это набор практических инструментов осуществления чего-либо.

Все это является общетеоретическим положением, определяющим дальнейшую логику рассуждения о процессе адаптации.

Сказанное выше позволяет определить, что:

1) метод адаптации персонала - это обобщенный способ, технология, позволяющие реализовать адаптацию персонала;

2) технология адаптации персонала - это четко локализованный способ осуществления адаптации персонала.

Опыт организаций и учреждений, успешно решающих вопросы закрепления новых сотрудников, позволяет утверждать, что процесс приспособляемости должен иметь управляемый (регламентированный) характер. В крупных и средних организациях выделяются специалисты, которым доверена данная функция. Обычно это непосредственный руководитель только что принятого и начальник или специалист отдела кадров.

Управление этим процессом приобретет системное качество, если он будет регламентирован нормативно и инструментально: будут составлены документы и положения, устанавливающие права и обязанности адаптера и его наставников, определяющие совокупность процедур и мероприятий, которые рекомендуют пройти новичкам.

Специалисты, ответственные за работу с новенькими, наличие нормативов и инструментов — это все важные критерии для успешной адаптации. Существующие методики оценки эффективности адаптации персонала фокусируются на определении этих критериев [1].

Методы управления адаптацией персонала могут быть самыми разнообразными. Каждый из этих методов предполагает набор конкретных действий, способов и приемов, через которые реализуются процедуры.

Наставничество, как метод адаптации персонала, продолжает быть основным эффективным способом передачи знаний и навыков молодым сотрудникам. Наставничество — это процедура, в которой наставник ответственен за должностное развитие вновь принятого работника. Новичок приобретает не только профессиональные знания, но это и качественный переход на другой уровень сознания и мышления.

В Европе используется более широкий термин «менторинг» (с англ. mentoring — наставничество). Он означает достижение более отдаленной цели — развитие кадрового резерва. Обязанности и задачи наставника прописываются в Положении о наставничестве. Не каждый может быть наставником. Для этого необходимо иметь ряд качеств — способность обучать, влиять, ответственность, умение мотивировать.

Институт наставничества должен иметь место в развитии каждого учреждения. Наставничество позволяет организованно управлять процессом адаптации. Неизвестно к каким последствиям может привести бесконтрольный период приспособляемости.

Современные методы адаптации персонала — это тренинги и коучинг. Тренинги и микротренинги прежде всего являются семинарами (рисунок 3). Их основная задача — помочь сотруднику быстро адаптироваться в новой организации, ознакомить с ее правилами и ценностями, познакомить с другими новичками. В отличие от наставничества, здесь нет индивидуального обучения, но иногда тренинг проводят персонально.

Перспективное направление обрели такие методики адаптации персонала как коучинг — индивидуальный тренинг. Его смысл профессионально поддержать в новичке ощущение успешной личности. Коуч — это тот человек, который, может не работать в обучаемой должности, но знает, как помочь специалисту эффективнее выполнять свои обязанности. Им может быть и

непосредственный руководитель, и коллега, и обученный навыкам коучинга сотрудник и человек со стороны, которого приглашают для развития ключевых специалистов [1].

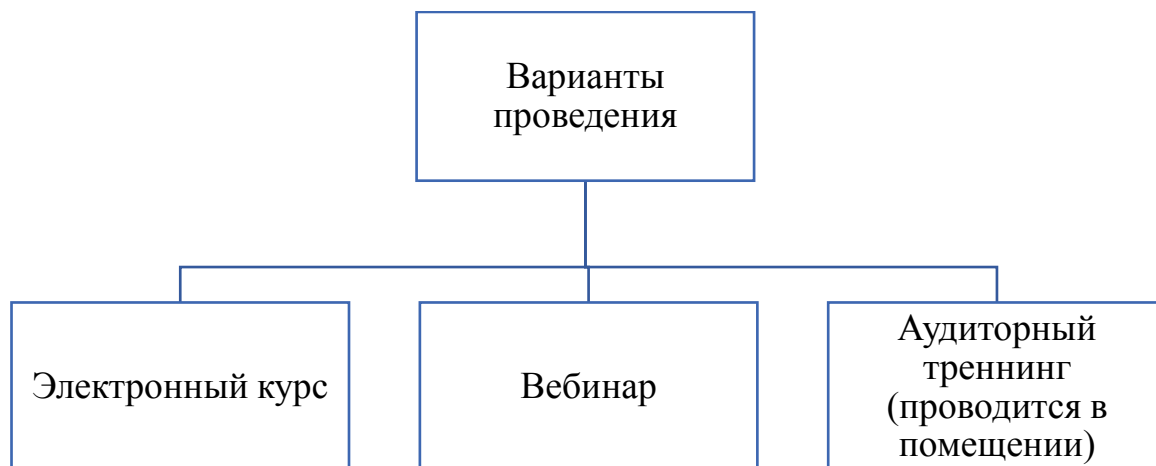


Рисунок 3 – Варианты методов проведения тренингов и микротренингов

Из выше сказанного можно сделать вывод о необходимости хорошо работающей системы адаптации. Важно «вести» сотрудника с первого дня его работы для сохранения лояльности организации и вовлеченности в работу, его дальнейшего саморазвития и сохранения потенциально многообещающего специалиста. Так же следует отметить, что, не смотря на развитие технологий, увеличение все возможных способов коммуникации наиболее эффективным методом адаптации является непосредственный контакт со своим наставником, коучером, тренером.

## 2. Анализ системы адаптации персонала ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное фирменное наименование:

1. На русском - Общество с ограниченной ответственностью "Келли Сервисез Си-Ай-Эс".
2. На английском - Kelly Services CIS.

Сокращенное фирменное наименование:

1. На русском - ООО "Келли Сервисез".
2. На английском – Kelly Services. (Далее Kelly)

Юридический адрес: 129110, г. Москва, пр. Мира, д.33/1 (БЦ «Олимпик Плаза»)

Kelly — крупнейшая международная компания, предоставляющая решения по управлению персоналом с 1946 года в мире, и с 1993 года в России.

Более 15000 временных и до 5000 постоянных сотрудников – каждый год предоставляет своим клиентам и устраивает на работу по всей стране компания Kelly.

Благодаря обновляющейся базе кандидатов по всей стране и профессиональной специализации консультантов, Kelly подбирает начинающих и опытных специалистов, менеджеров среднего звена, руководителей и топ-менеджеров во всех сферах бизнеса.

Kelly предоставляет такие услуги как:

1. Поиск и подбор персонала.

Kelly более 20 лет занимается профессиональным подбором персонала, используя свою сеть филиалов на территории Российской Федерации. У нее есть наработанная база кадров, находящихся в Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах.

Компания строит долгосрочные отношения с кандидатами, поддерживает с ними регулярный контакт и постоянно обновляет их личные и профессиональные данные. Благодаря этому сотрудники Kelly могут быстро подобрать начинающих и опытных специалистов, менеджеров среднего и высшего звена, а также руководителей, в полном соответствии с индивидуальными запросами и пожеланиями работодателя.

## 2. Предоставление временного персонала.

Ежегодно, компания выводит на временные проекты по всей стране более 10 000 сотрудников. Благодаря этому, Kelly обладает постоянно обновляемой базой с данными проверенных кандидатов, что позволяет подобрать необходимых сотрудников в минимальные сроки и в полном соответствии с запросами и пожеланиями клиента.

Найм и предоставление временного персонала является эффективным решением проблемы с острой нехваткой специалистов различной квалификации.

Ответственность за своевременную выплату заработной платы, больничных листов, отпускных, отчислений в государственные фонды (пенсионный и социального страхования) берет на себя компания Kelly Services, выполняющая профессиональный поиск и подбор сотрудников.

## 3. Массовый подбор персонала.

Стремительное развитие торговых сетей в крупных городах, а также непрерывный рост промышленности приводит к тому, что многие современные компании предпочитают выбирать массовый подбор персонала. Этот метод имеет две особенности: сжатые сроки и низкая цена. В сравнении с подбором и наймом компетентного сотрудника с необходимым профильным образованием и опытом работы, в определенной профессиональной среде.

## 4. Представительство на территории клиента.

Управление временными сотрудниками в соответствии с ежедневными потребностями компании-клиента. В случае присутствия на территории клиента представителя Kelly, который координирует, контролирует и

оптимизирует все процессы, связанные с привлечением временного персонала, можно значительно сэкономить время, финансовые и иные ресурсы, получить выстроенные эффективные процессы и полностью обеспечить потребности компании в гибком управлении персоналом.

5. Аудит кадрового делопроизводства (КДП) и процесса подбора персонала.

6. Администрирование персонала.

Работники направляются для выполнения трудовой функции под контролем и управлением Клиента в соответствии с Федеральным Законом 116 [18].

При использовании данной услуги Kelly становится юридическим работодателем для сотрудников, выполняющих работу для компании-клиента, однако за результат их деятельности отвечает принимающая сторона-клиент.

Предоставление труда работников включает:

- Кадровое администрирование в полном объеме в соответствии с действующим законодательством РФ;
- Адаптационная программа в Kelly Services (инструктаж, контакты, действия сотрудника в различных ситуациях), на руки выдается памятка;
- Оформление зарплатной банковской карты для сотрудника;
- Банковский перевод денежных средств на счета сотрудников;
- Налоговые отчисления в соответствии с законодательством и отчетность;
- Выделенный администратор по персоналу – единое контактное лицо для сотрудников по всем вопросам;
- Выезд администратора для встреч с сотрудниками на территории клиента для оперативного решения текущих вопросов, обмен документами;
- Выдача документов сотрудникам, связанных с работой;

- Ежемесячная рассылка расчетных листков о составных частях заработной платы;
- Выставление счетов за услуги в согласованные сроки с предоставлением отчета по начислениям (детализации);
- Отчетность по проекту (детализация к счету, списочная численность, баланс дней отпуска и т.д.) Перечень имеющихся в Kelly видов отчетности во вложении. Также, наша ERP система Axapta Microsoft позволяет смоделировать необходимый отчет по запросу клиента.

В рамках проекта возможно предоставление дополнительных услуг, таких как:

- замена сотрудника на период отпуска и болезни;
- предоставление ДМС, страхования жизни;
- проведения медицинских осмотров;
- сопровождения командировок (бронирование билетов/гостиниц/оформление виз и т.д.);
- предоставление корпоративной мобильной связи;
- предоставление питания, униформы;
- организация обучения;
- оформление разрешений на работу для иностранных работников и другие услуги.

Предоставление труда работников разрешается:

- на срок до 9 месяцев при расширении производства или услуг;
- без ограничений для следующих категорий граждан: студенты очных отделений, многодетные и одинокие родители, лица, освободившиеся из мест заключения;
- если количество временных работников превышает 10% среднесписочной численности, то требуется мотивированное мнение профсоюза, если он существует.

7. Временный секретарь [8].



Для наглядности предоставляемых Kelly услуг рисунок 4.



Рисунок 3 – Услуги, предоставляемые международной компанией Kelly Services

В зависимости от типа организации, специфики ее деятельности, традиций, масштаба число кадровых служб и численность могут меняться. По российским стандартам на 100 сотрудников приходится 1 кадровик. Представленная организационная структура актуальна для руководства ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс» в России. Организационная структура же всей компании является дивизионально-региональной, пример в приложении А.

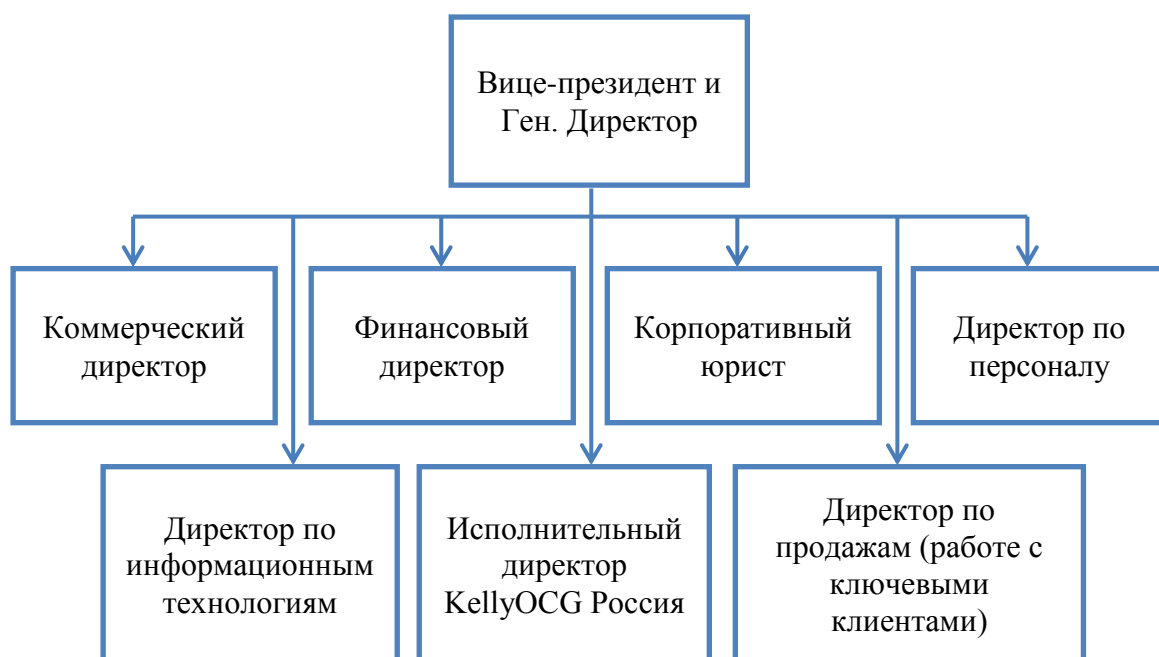


Рисунок 5 – Организационная структура руководства ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс»

Дивизиональная структура. Преимущества:

- быстрое реагирование на изменение деятельности во внешних условиях;
- быстрая обратная связь руководителя и исполнителя;
- хорошие условия для роста менеджеров;
- высокий уровень координации деятельности управления в границах одного дивизиона.

Недостатки:

- большое количество вертикальных связей приводит к перегруженности и излишней волокиты;
- дублирование функций на различных уровнях управления;
- отдаленность конкретных сфер деятельности организации от аппарата управления [11].

Рассмотрим и проанализируем основные экономические показатели ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс» и сделаем выводы по таблице 2.

Таблица 2 – Организационно-экономические показатели деятельности

## ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017/2016		2018/2017	
				Абс. изм. (+, -)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+, -)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	24 504 307	32 300 005	35 122 310	7 795 698	31,8	2 822 305	8,74
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	18 310 780	24 202 100	26 008 090	5 891 320	32,17	1 805 990	7,46
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	6 193 527	8 097 905	9 114 220	1 904 378	30,75	1 016 315	12,55
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	194 130	218 945	222 391	24 815	12,8	3 446	1,6
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	723 930	1 197 609	1 231 100	473 679	65,43	33 491	2,8
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	5 275 467	6 681 351	7 660 729	1 405 884	26,65	979 378	14,66
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	4 220 373,6	5 345 080,8	6 128 583,2	1 124 707,2	26,65	783 502,4	14,66
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	1 109	1 113	1 119	4	0,36	6	0,54
9. Оборотные активы, тыс. руб.	4 479 920	7 163 619	9 716 905	2 683 699	60	2 553 286	35,64
10. Численность работающих, чел.	500	520	518	20	4	-2	-0,38
11. Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	98 392, 86	107 208	112 32 8,3	8 815, 14	8,96	5 120,3	4,78
12. Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	49 008,6	62 115,4	67 803,7	13 106, 8	26,74	5 688,3	9,16
13. Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	196,8	206,17	216,85	9,37	4,76	10,68	5,18
14. Фондоотдача	22 095,86	29 020, 7	31 387,23	6 924,8 4	31,34	2 366,3 7	8,15
15. Оборачиваемость активов, раз	2,06	2,3	2,04	0,24	11,65	-0,26	-11,3
16. Рентабельность продаж, %	580,62	604,3	573,09	23,68	4,08	-31,21	-5,16
17. Затраты на рубль выручки	0,78	0,79	0,78	0,01	1,3	-0,01	-1,26

Проанализируем тенденции за 3 года (2016, 2017, 2018). Для наглядности используем рисунки 5.1, 5.2, 5.3.

Из таблицы 2 отдельно рассмотрим в рисунке 5.1 такие показатели как:

- Выручка от продажи, тыс. руб.
- Себестоимость продаж, тыс. руб.

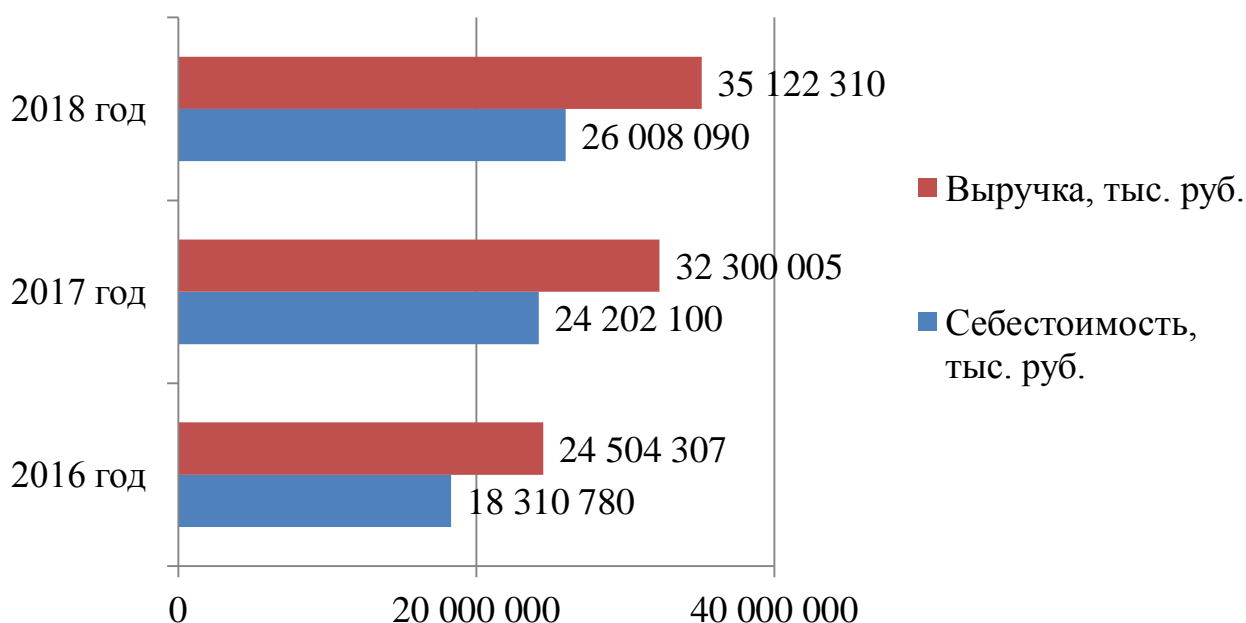


Рисунок 5.1 – Динамика выручки и себестоимости ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс»

Из рисунка 5.1 видно, что с каждым годом выручка неуклонно растет. На конец 2017 год она составила – 32 300 005 тыс. руб., что на 7 795 698 тыс. руб. или на 31,8% больше чем в 2016 году. Закономерно увеличение и себестоимости продаж, если на конец 2016 году она составляла - 18 310 780 тыс. руб., то в 2017 году уже - 24 202 100 тыс. руб., что на 5 891 312 тыс. руб. или на 32,17% больше. На конец 2018 года выручка и себестоимость составляла – 35 122 310 тыс. руб. и 26 008 090 тыс. руб. соответственно. Что для выручки на 2 822 305 или на 8,74% больше, чем в 2017 году, а для себестоимости на 1 805 990 тыс. руб. или на 7,46% больше.

В период с 2017 - 2018 года заметен спад темпа прироста по себестоимости и прибыли, по сравнению с периодом 2016 – 2017 годов. Можно сделать вывод, что период с 2017 по 2018 года был менее продуктивен и выгоден по сравнению с предыдущим периодом. Но так же стоит отметить, что выручка от продаж в период с 2017-2018 года обогнала по темпу прироста себестоимость в сравнении с периодом 2016-2017 годов. Что так же говорит о положительной тенденции в компании Kelly Services.

Рассмотрим изменение чистой прибыли, прибыли от продаж и валовой прибыли на рисунке 5.2.

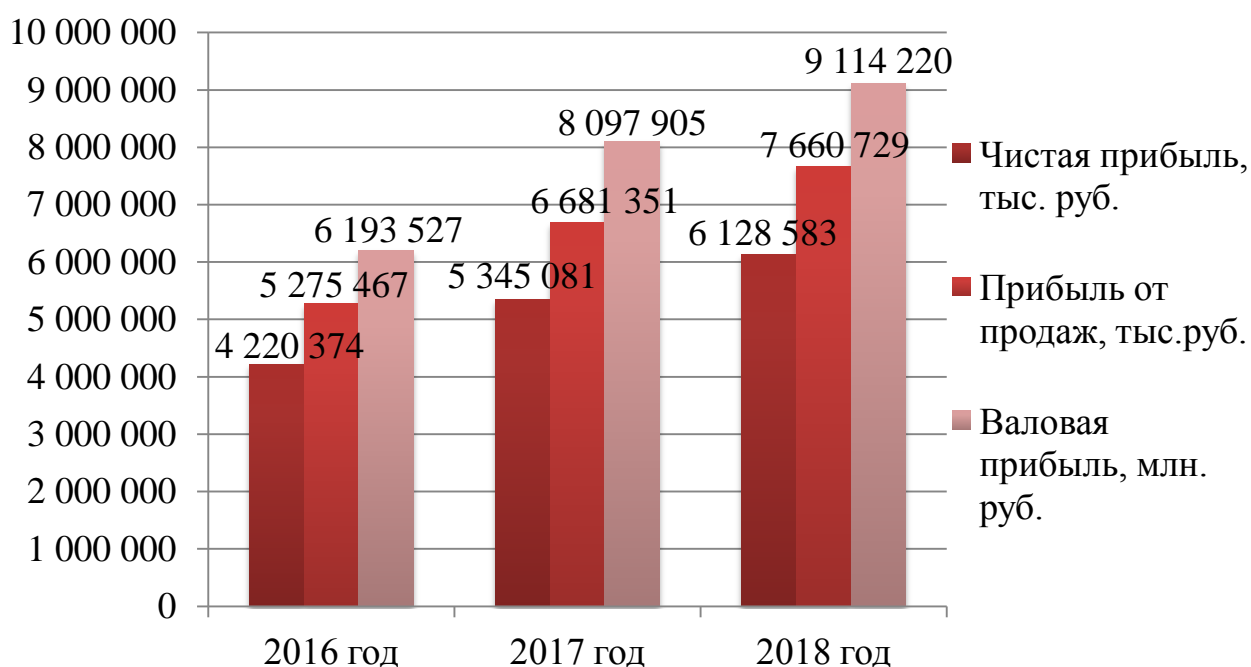


Рисунок 5.2 – Динамика показателей прибыли от деятельности ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс»

Из рисунка 5.2 видно, что за три года в Kelly сохранилась положительная тенденция. В 2016 году валовая, от продаж и чистая прибыль, составили – 6 193 527 тыс. руб., 5 275 467 тыс. руб. и 4 220 373,6 тыс. руб. соответственно. Что меньше чем в 2017 году, где:

- валовая прибыль - 8 097 905 тыс. руб., выше на 1 904 378 тыс. руб. или на 30,75%;

- прибыль от продаж - 6 681 351 тыс. руб., выше на 1 405 884 тыс. руб. или на 26,65%;
- чистая прибыль - 5 345 080,8 тыс. руб., выше на 1 124 707,2 тыс. руб. или на 26,65%.

В 2018 году валовая прибыль, прибыль от продаж и чистая прибыль составили: 9 114 220 тыс., 7 660 729 тыс. и 6 128 583,2 тыс. рублей соответственно, что выше, чем в 2017 году:

- Валовая прибыль на 1 016 315 тыс. руб. или на 12,55%,
- Прибыль от продаж на 979 378 тыс. руб. или на 14,66%,
- Чистая прибыль на 783 502,4 тыс. руб. или на 14,66 %.

На рисунке 5.3 рассмотрим показатели производительность труда и среднегодовая заработная плата 1 работника.

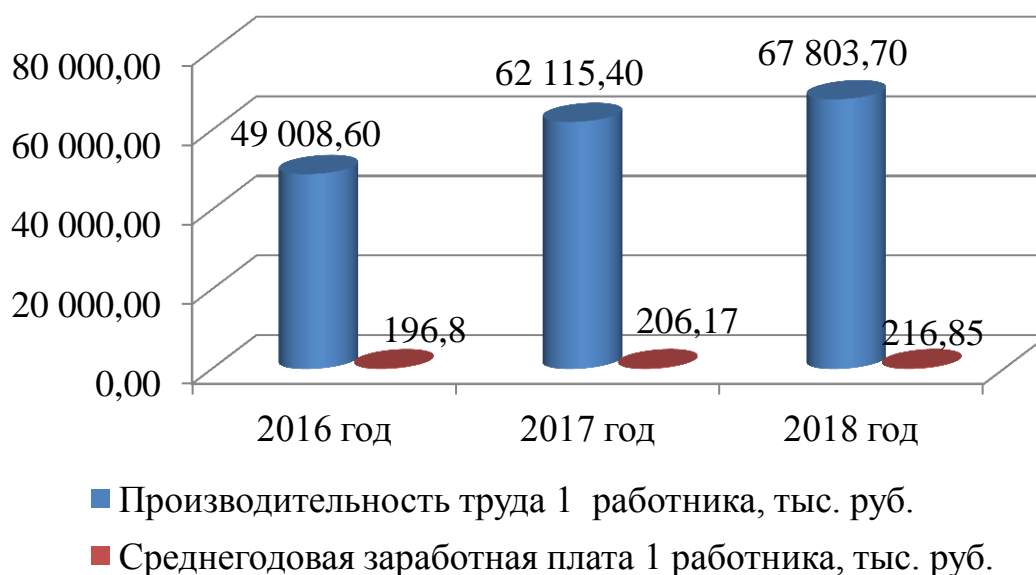


Рисунок 5.3 - Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы 1 работника

По рисунку 5.3 видно, что производительность труда 1 работника растет с каждым последующим годом. В 2017 году она составила – 49 008,6 тыс. руб. и выросла на 13 106,8 тыс. руб. или на 26,74%. В 2018 году по сравнению с 2017

годом производительность труда выросла на 5 688,3 тыс. руб. или на 9,16% и составила – 67 803,7 тыс. рублей.

За производительностью труда и средняя заработная плата 1 рабочего поднимается, если в 2016 году она составляла 196,8 тыс. руб., то в 2017 году - 206,17 тыс. руб., что на 9,37 тыс. руб. или на 4,76% больше. За 2018 год средняя заработная плата составила 216,85 тыс. руб. и увеличилась по сравнению с 2017 годом на 10,68 тыс. руб. или на 5,18%.

Из проведенного экономического анализа можно сделать вывод, что на протяжении периода с 2016 по 2018 года включительно компания продолжает стабильно развиваться на российском рынке. Услуги Kelly пользуются спросом. Что в свою очередь говорит о хорошо работающей организационной структуре.

## 2.2 Анализ и выявление проблем существующей системы адаптации

Для того чтобы приступить к анализу и выявлению проблем в организации системы адаптации персонала ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс», следует в первую очередь провести анализ возрастной структуры компании.

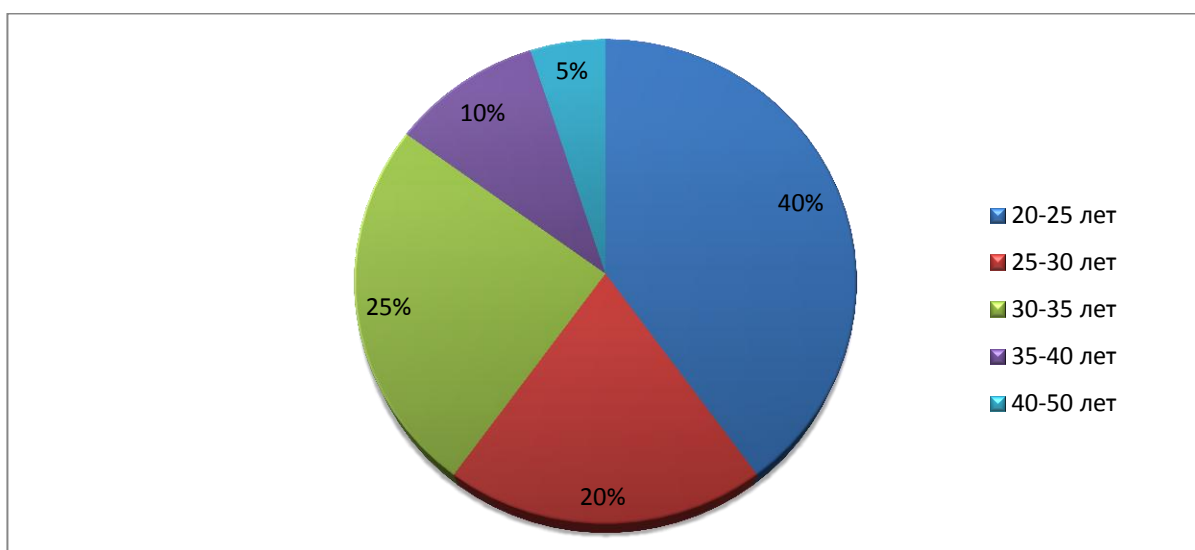


Рисунок 6 – Возрастная структура компании Kelly Services

На данный момент в компании Kelly всего 518 сотрудников. Рассмотрим возрастную структуру персонала на рисунке 6.

Стоит отметить, что основную массу линейного персонала представляют люди до 30 лет включительно. Другими словами за 25 лет компании на российском рынке услуг наблюдается постоянная смена одних молодых специалистов другими. Более ясно это становится при рассмотрении статистике по стажу работы в компании.

На рисунке 7 рассмотрим стаж работы сотрудников компании.

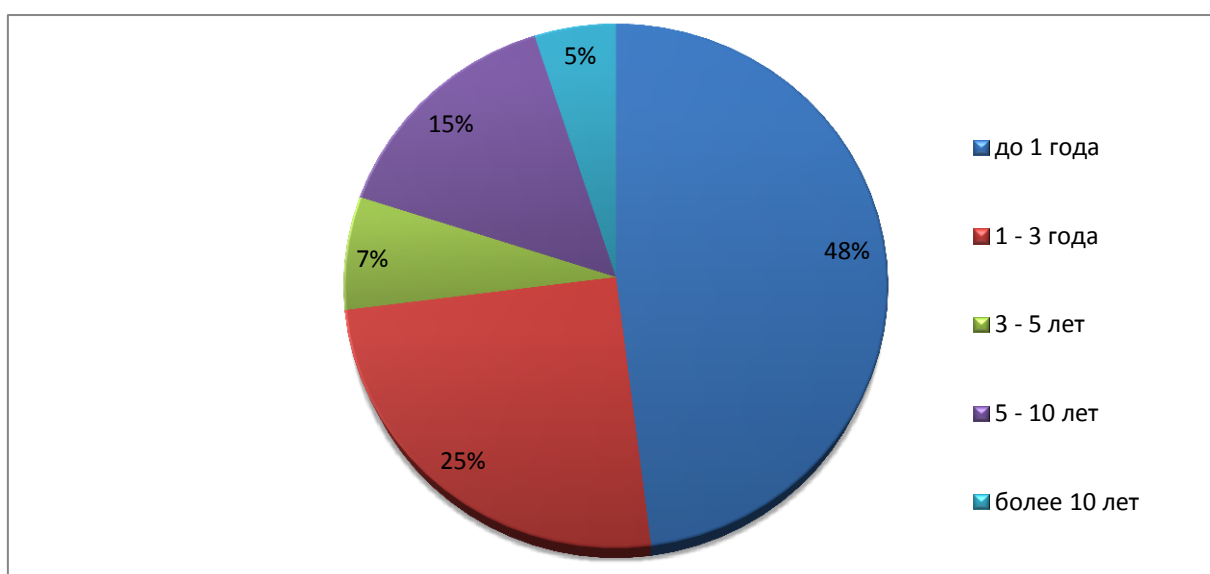


Рисунок 7 – Стаж работы сотрудников в Kelly Services

Из рисунков 6 и 7 можно сделать вывод, что текучесть молодых и вновь прибывших сотрудников очень большая. Особенно сильно отток кадров наблюдается в первый год работы и в период от 2 до 3 лет. Что говорит о проблемах в системе адаптации персонала.

Несмотря на то, что в рамках компании есть возможность карьерного роста, в среднем до первого повышения в должности (с административного ассистента до специалиста) сотрудники работают от 9 до 14 месяцев. Следующее повышение будет в пределах 2 лет, что связано с текучестью кадров в организации. Через 3 года работы сотрудник может претендовать на



вакансии в различных подразделениях и специализациях деятельности компании. Для только что выпустившихся специалистов без опыта работы, компания представляется достаточно перспективной в плане карьерного роста и получаемого опыта. Однако, как показывает статистика средняя продолжительность работы в компании от 1 года до 3 лет. Другими словами перспектива карьерного роста не останавливает новых сотрудников от увольнения в адаптационный период.

Рассмотрим ввод нового сотрудника (ассистента специалиста) работающего на территории компании-клиента (on-site). При введении нового сотрудника в его обязанности, компания проводит вводный инструктаж, предоставляет пробный рабочий день и наставника.

Вводный инструктаж. В него помимо инструкций по безопасности входит ознакомление с работой учетной записи Microsoft, корпоративной почтой, правилами работы и пользования приложений, в том числе и программой Ахарта (из пакета Microsoft Dynamics AX, аналог 1С), правилами проведения собеседования и т.д. Длится вводный инструктаж на протяжении 3 месяцев.

Пробный рабочий день. В связи со спецификой компании в этот день новому сотруднику дается возможность самостоятельно заполнить отчетность и журналы по технике безопасности и по пожарной безопасности; журнал трудовых книжек; обзвонить кандидатов, откликнувшихся на вакансии; поприусутствовать на собеседовании. Пробный день необходим для ознакомления с новичка с его будущими каждодневными обязанностями.

Наставник – специалист предоставляемый компанией для обучения нового сотрудника на весь период вводного инструктажа. Однако положения о наставничестве как такого в компании нет. Обычно наставник – это специалист, заинтересованный в помощи, при увеличении объема работы, поэтому обучение нового сотрудника в интересах самого наставника.

На протяжении всего периода вводного инструктажа наставник постоянно находится в непосредственной близости от ассистента (в одном кабинете, за соседними столами), с начало показывает, как работать, потом дает

возможность попробовать под его контролем сделать то же самое. Все 3 месяца и не определенное время после (пока есть возможность) ассистент вправе обращаться за помощью с любыми вопросами.

Из выше сказанного можно сделать следующие выводы:

1. Пробный рабочий день - психофизиологическая адаптация, направленная на привыкание нового сотрудника к рабочему распорядку дня.
2. Вводный инструктаж - социально-организационная адаптация, необходима для приспособления к организационной структуре компании.
3. Наставничество - профессиональная адаптация, в ее период вновь принятые сотрудники нарабатывают необходимые навыки и компетенции.

Мероприятия, существующие в организации и направленные на адаптацию персонала, соответствуют трем из четырех видов адаптации. Анализ показал отсутствие социально-психологической адаптации, суть которой заключается в приспособлении у новому социальному окружению, рабочему коллективу. Что в свою очередь приводит к снижению уровня приверженности организации вновь принятых сотрудников, отсутствия у них собственного чувства причастности и значимости. Особенно остро это ощущают сотрудники on-site, которые составляют значительную часть компании.

На основе анализа ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс» можно обозначить основные проблемы адаптации персонала в компании. Мероприятия по решению проблем представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Проблемы адаптации в компании ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс»

Проблемы адаптации персонала	Обоснование проблемы	Предлагаемые мероприятия
1. Высокая текучесть вновь принятого	Отсутствие положения о наставничестве	Разработать и внедрить положение о

персонала, связанная с не заинтересованностью наставника		наставничестве
2. Низкий уровень приверженности организации вновь принятых сотрудников, отсутствие у них собственного чувства причастности и значимости.	Отсутствие социально-психологической адаптации персонала	Разработать модель социально - психологической коммуникаций в компании

Во второй главе были рассмотрены экономические показатели, организационная структура, статистические показатели (стаж работы, возраст), был проведен анализ адаптации ассистента специалиста, работающего на территории клиента (on-site). Так же были выявлены проблемы, с которыми сталкиваются новые сотрудники впервые 3 года работы в компании. Были предложены мероприятия по их решению, подробно эти мероприятия будут описаны в главе 3.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс»

#### 3.1 Мероприятия по адаптации персонала

Во второй главе были выявлены 2 проблемы в системе адаптации персонала Kelly и предложены мероприятия по их решению. (Рисунок 8)

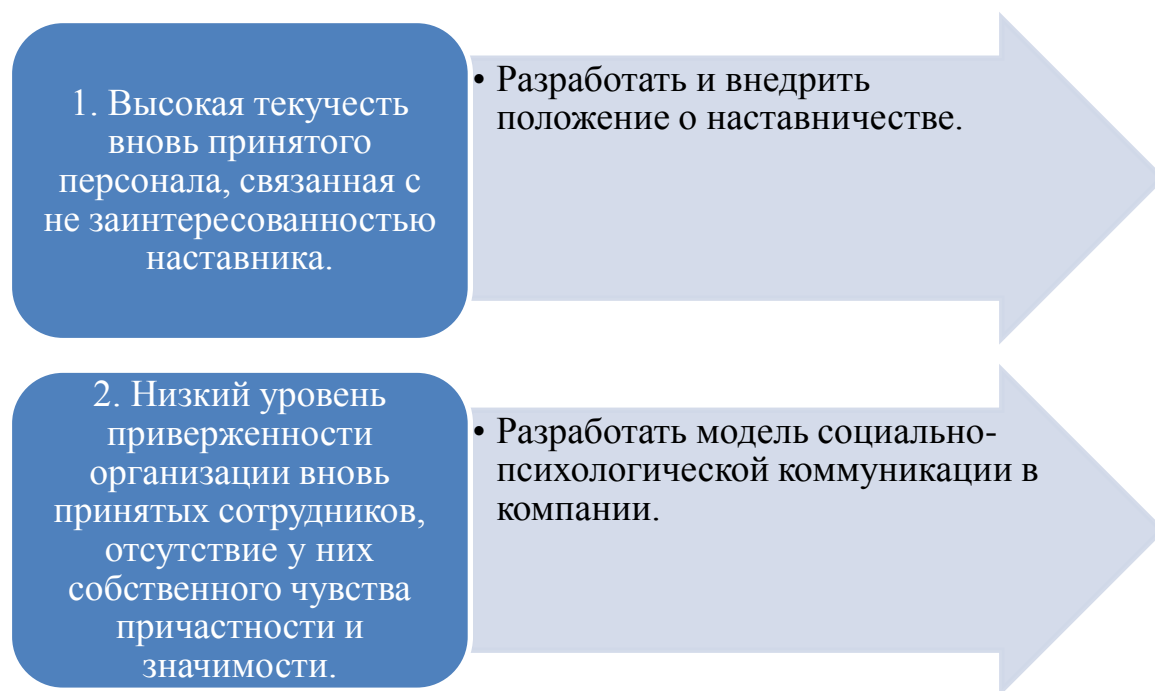


Рисунок 8 – Проблема и мероприятие для ее решения

Мероприятие №1. Разработка и внедрение положения о наставничестве.

Прежде всего, стоит отметить, что наставничество существует 2 видов: формальное и неформальное.

Формальное наставничество. Имеет цели, прописанные процедуры, регламенты – подтверждающиеся приказами. Результаты работы наставника отслеживаются и измеряются. После подведения итогов, при успешной адаптации, наставник и его подопечный получают бонусы от организации, в качестве стимулирования к дальнейшему выполнению работы [22].

Неформальное наставничество. Возникает только в сплоченном коллективе, при хороших личных взаимоотношениях между собой. Они

устанавливаются стихийно или при поддержке руководителя. В случае неформального наставничества не ставятся цели, а наставник и новый сотрудник начинают общение на основании общих профессиональных интересов и целях. В этом случае наставничество ситуативно и носит неофициальный характер. Сотрудники чувствуют поддержку друг друга и готовы прийти на помощь [22].

Так как в компании уже существует неформальное наставничество, которое обязывает проводить вводные инструктажи, то данное мероприятие в большей степени направленно на систематизирование прохождения обучения нового сотрудника. Так же это даст возможность получения отчетности о ходе обучения, успехах новичка и даст компании дополнительную статистическую информацию для совершенствования адаптации персонала.

На 2019 год в Трудовом Кодексе нет регулирования наставничества, поэтому компания сама разрабатывает положение о наставничестве. Так же самостоятельно определяет порядок, правила и применение данного документа. Как правило, положение разрабатывается кадровиком и специалистом по заработной плате или юристом компании. Положение о наставничестве является локальным нормативным актом и утверждается приказом руководителя организации [12].

К каждому новому сотруднику прикрепляется свой наставник. Он должен пользоваться уважением у коллег, быть лоялен к организации, быть исполнительным и внимательным к работе, иметь опыт работы в данной компании не менее двух лет, иметь высокие показатели эффективности и самое главное – желание быть наставником, самовыдвиженец. Другими словами наставник должен быть примером для своего ученика. Все это повысит эффективность процесса обучения и мотивации сотрудника, которые являются факторами адаптации персонала.

Во время периода адаптации наставник должен работать с сотрудником в 3 этапа:

1. с начало показывать на своем примере, как работать;

2. после дать новому сотруднику попробовать сделать это под его контролем, в случае неудачи работника вернуться к 1 этапу;
3. далее по успешному окончанию предыдущего этапа, предоставить работнику возможность самостоятельно выполнять данную работу на постоянной основе для закрепления знаний и получения навыка работы.

В эти 3 этапа должны проходить все аспекты работы.

Эффективность обучения и скорость, с которой новый работник войдет в профессиональную среду зависит от навыка наставника грамотно распределять время. Правильно расставлять временные рамки на выполнение данного сотруднику задания.

Для успешного введения сотрудника в должность у наставника должны преобладать следующие качества, рассмотрим рисунок 9.



Рисунок 9 – Качества необходимые наставнику

Целью наставничества является помощь сотруднику влиться в коллектив и новую профессиональную среду. Ознакомить с миссией компании, историей,

спецификой деятельности организации, всем нормативными и локальными актами - задачи наставника.

После прохождения процедуры адаптации новый сотрудник приступает к самостоятельной работе. В это время наставник должен наблюдать за ним и в случае необходимости быть готовым прийти на помощь.

Все аспекты наставничества прописываются в положении о наставничестве, которое имеет следующие пункты:

1. Общие положения.
2. Цели и задачи наставничества.
3. Организационные основы наставничества.
4. Права и обязанности наставника.
5. Права и обязанности стажера.
6. Материальное и моральное поощрение наставника.
7. Анализ работы сотрудника в период стажировки.

Полное положение о наставничестве в приложении Б.

После внедрения положения о наставничестве повысится эффективность обучения вновь принятых сотрудников. За счет материального и морального поощрения наставников, в случае успешного прохождения новичком периода адаптации. Так же индивидуальный план работы, составление которого входит в обязанности наставника, поможет ему (наставнику) и новому сотруднику планомерно пройти по всем аспектам работы в компании.

Мероприятие №2. Разработать модель социально-психологической коммуникации в компании. Второе мероприятие направлено на один из четырех видов адаптации - социально-психологическую.

На рисунке 10 рассмотрим мероприятия, входящие в модель социально-психологической коммуникации в компании.

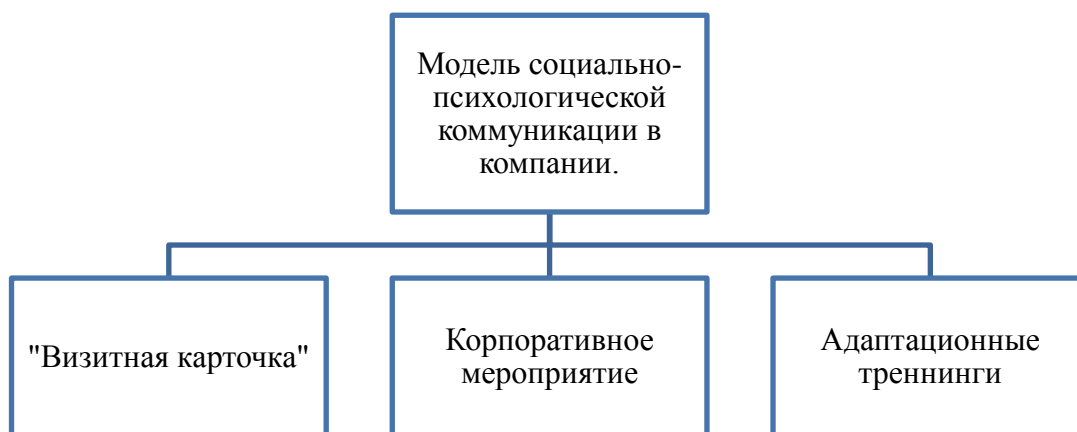


Рисунок 10 - Модель социально-психологической коммуникации в компании.

«Визитная карточка». В компании Kelly, при появлении нового сотрудника руководитель делает рассылку по корпоративной почте с ознакомительной информацией. Примерное содержание представлено на рисунке 11.

Уважаемые коллеги,

Обращаем ваше внимание на то, что на этой недели приступил к работе новый сотрудник в подразделении \_\_\_\_\_, занимает \_\_\_\_\_ должность, на \_\_\_\_\_ проекте.

Контактная информация (номер телефона, электронная почта и др.)

Личная информация (Ф.И.О., дата рождения, хобби, увлечения.)

Рисунок 11 – Типовое письмо-уведомление о новом работнике

В этом письме есть вся необходимая информация для сотрудников о новом работнике, но в течение рабочего дня каждый сотрудник компании получает множество электронных писем и это письмо теряется среди прочих. Так же оно не дает представления о личности вновь принятого сотрудника, все видят лишь обезличенный текст, что мешает правильному восприятию



работника, как части личности. Еще один минус данной рассылки в том, что она односторонняя. Новый сотрудник получает только письма – поздравления с принятием в компанию от сотрудников – что является инициативой самих работников.

Мероприятие «Визитная карточка» направленно на решение данной проблемы. Путем вербального и невербального общения.

Новый сотрудник снимает видео-обращение (далее «визитная карточка»), где рассказывает о своей должности, о себе (хобби, увлечения), дает личную и контактную информацию. Рассылает его своим коллегам по корпоративной почте, с которыми непосредственно будет общаться по работе и дальше. После рассылки «визитной карточки», в ответ сотрудники так же отправляют уже имеющиеся у них видео-обращения.

Обмен «визитными карточками» на примере сотрудника находящегося на территории компании клиента (on-site) (рисунок 12).

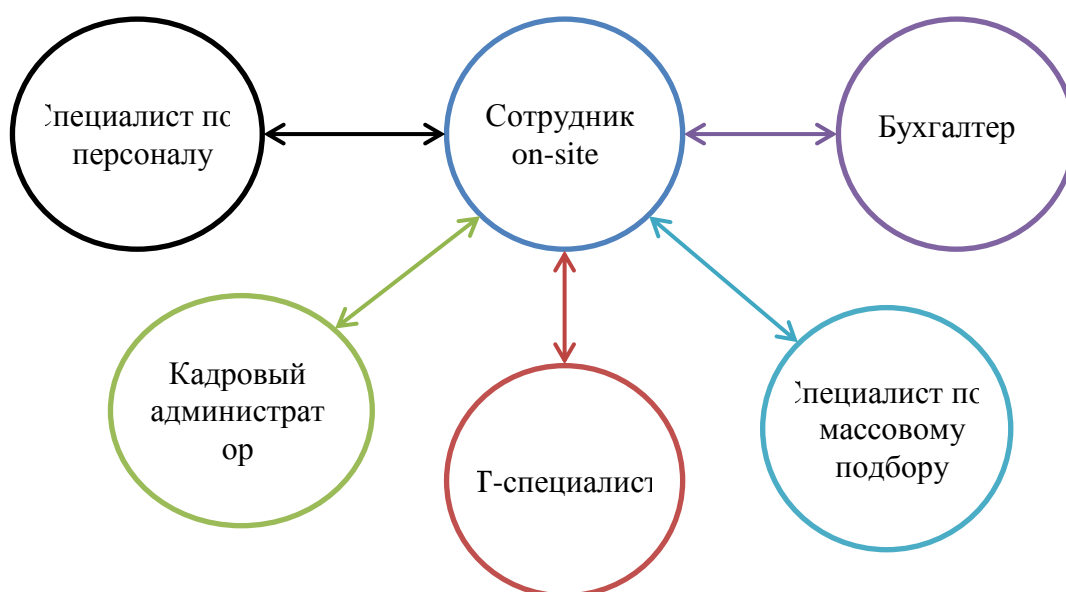


Рисунок 12 – Связь между сотрудником on-site и сотрудниками других отделов

Из рисунка 12 можно увидеть, что обмен происходит между такими отделами как: отдел персонала (для внутренних сотрудников); отдел кадрового

делопроизводства; отдел информационных технологий; бухгалтерия. Эти отделы или сотрудники, работающие в них, находятся в разных городах. Например, IT-специалисты компании могут работать удаленно (из дома, в пути и т.д.), что усложняет прямое общение. «Визитная карточка» призвана решить эту проблему.

Обновление «визитной карточки» происходит в трех случаях:

1. желание самого сотрудника;
2. перевод между подразделениями (переезд, смена деятельности и т.д.), повышение в должности;
3. смена или появление нового хобби или увлечения.

Рекомендации по содержанию «визитной карточки» в приложении В.

Такой способ представления дает более полную информацию о сотруднике, как о личности, и является двухсторонним. Он так же наиболее удобен в рамках данной компании (многие сотрудники находятся в разных регионах страны, часовых поясах). Что в свою очередь помогает выстроить более дружелюбные отношения с коллегами, находящимися на удаленном доступе.

Корпоративное мероприятие. Это мероприятие направленно на сплочение коллектива и увеличение вовлеченности в работу. В данном мероприятии прорабатываются и укрепляются неформальные взаимоотношения между сотрудниками одного подразделения.

Сотрудники, работающие на территории компании-клиента (on-site), даже находясь в одном подразделении, редко могут видеть друг друга в виду специфики работы. Например, на территории города Тольятти представители компании Kelly находятся по трем разным адресам и редко пересекаются друг с другом.

На основе анализа специфики работы, после окончания периода вводного инструктажа (уже существующего в компании), будет проводиться корпоративное мероприятие. Оно поможет сбросить накопившиеся в течение

обучения стресс и усталость новому сотруднику и познакомится с коллегами поближе, в более неформальной обстановке.

Мероприятие проводится в выходные дни. План проведения корпоративного мероприятия разрабатывают наставник и руководитель. В свою очередь бюджет мероприятия руководитель обговаривает с бухгалтерией, куда позже отправляется отчет о проведенном мероприятии с сопутствующими чеками.

Отчет о проведенном мероприятии и рекомендации по его проведению в приложении Г.

Адаптационные тренинги. Они необходимы для формирования конструктивных взаимоотношений между сотрудниками. Умелое использование эффективных взаимоотношений поможет создать благоприятную среду для общения.

Правила работы в тренинге:

1. Участники должны оставить все не относящиеся к тренингу проблемы за его пределами. Для более эффективного проведения тренинга нужно полностью погрузиться в процесс.
2. Принимать активное участие в тренинге (активное слушание, ответы, вопросы и т. д.)
3. Не перебивать, каждый имеет право высказаться.
4. Участники используют «Я - высказывания» (Я считаю/думаю...). Отказ от общих суждений. Сотрудник не должен абстрагироваться от собственного мнения, боясь ошибиться или выглядеть глупо.
5. При желании что-то сказать, говорить вслух. Не оставлять недосказанности. Не выраженные мысли могут стать причиной разочарования в себе, своей нерешительности и привести к негативным последствиям.
6. Не давать оценки участникам (Ты такой..., ты не прав...).

7. Не говорить в третьем лице, обращаться непосредственно по имени. Сотрудник не должен бояться высказать несогласие с мнением коллеги.
8. Делать выводы об эффективности тренинга, только после его окончания. Оценка тренинга параллельно с его прохождением может привести к неправильным суждениям, что в последствии скажется на его результатах.
9. Отключать или ставить в режим «вибро» все электронно-вычислительные устройства.

Эти правила помогут проводить тренинги более эффективно и использовать их в полной мере.

Адаптационный тренинг будет проводиться в день корпоративного мероприятия, как способ закрепления полученных навыков в игровой форме и налаживания взаимоотношений внутри коллектива.

Примеры адаптационных тренингов в приложении Д.

### 3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий

Социальная оценка предложенных мероприятий по адаптации персонала будет проявляться:

- в снижение страхов и уровня стресса, за счет регламентированного наставничества;
- в анализ качества адаптационных мероприятий, благодаря отчетности наставника и анкетирования вновь прибывшего сотрудника (положение о наставничестве);
- в улучшении взаимопонимания и повышении уровня социальных коммуникаций в компании (мероприятия «визитная карточка», корпоративное мероприятие);
- в закрепление итогов обучения на адаптационном тренинге.

«Текучесть персонала - это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.» [23, С.9]

Из определения и проведенного анализа в главе 2 можно сделать вывод, что в компании Kelly текучесть кадров обусловлена неудовлетворенностью работников в период адаптации.

Текучесть кадров делится на естественную и излишнюю.

Естественная текучесть в среднем составляет от 3% до 5% в год и способствует обновлению персонала.

Излишняя текучесть кадров является очень затратной и создает такие проблемы как:

- организационные,
- кадровые,
- психологические.

Более подробно рассмотрим их в таблице 5.

Итогом же внедрения предложенных мероприятий будет уменьшение показателя излишней текучести кадров.

Таблица 5 – Проблемы, вызванные излишней текучестью кадров

№	Проблема	Пояснение
1	Организационная	Это проблема, связанная с временным делегированием, совмещением, то есть передачей обязанностей ушедшего сотрудника на время поиска ему замены и обучения нового.
2	Кадровая	В короткие сроки подобрать, отобрать и нанять сотрудника с необходимыми образованием, квалификацией, опытом и навыками. Предоставить наставника для обучения.
3	Психологическая	Уход сотрудника оказывает негативное воздействие на моральное состояние коллектива. Что сказывается на их трудовой мотивации и преданности организации.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$КТ = \frac{ЧУ}{СТ} \times 100\%, \quad (1)$$

где КТ – это коэффициент текучести кадров, %;

ЧУ – это число уволенных по собственному желанию или по нарушению трудовой дисциплины, чел.;

СТ – среднесписочная численность персонала, чел.

Так на конец 2018 года в компании Kelly Services уволилось и было уволен 121 сотрудник, не пройдя периода адаптации, а принято 119. Из них по собственному желанию уволились 115 чел., а 6 чел. было уволено по инициативе компании. Так как в бакалаврской работе рассматриваются только сотрудники уволенные по собственному желанию, то за ЧУ берется число 115. Рассчитаем коэффициент текучести на 2018 год, при среднесписочной численности 518 чел. Далее рассчитаем КТ по формуле:

$$КТ = 115 \text{ чел.} / 518 \text{ чел.} * 100\% = 22,2\%$$

Коэффициент текучести кадров в компании Kelly Services равен 22,2%, что превышает норму в 10%, в сфере деятельности компании Kelly, на 12,2%. После внедрения мероприятий ожидается снижение этого показателя примерно на 10%. Другие 2,2% увольнений сотрудников это по причины не относящимся к введенным мероприятиям.

Затраты на проведение мероприятий представлены в таблице 6.

По таблице 6 видно, что планируемые затраты на адаптацию одного нового сотрудника составляют примерно 26 790 руб.

Таблица 6 – Планируемые затраты на проведение мероприятий

Мероприятие	Затраты, руб.	Примечания
Разработка и внедрение положения о наставничестве	11 790	Доплата за наставничество в размере

			10% от оклада + 31% налоги (за 3 месяца). Зависит от должности и оклада наставника.
Разработка модели социально-психологической коммуникации в компании:	- «Визитная карточка»	-	На базе уже существующей корпоративной почты.
	- Корпоративное мероприятие	15 000	Сумма может меняться в зависимости от региона, в котором находится подразделение.
	- Адаптационный тренинг	-	Подготавливается наставником, не требует дополнительных расходов.
Итого:		26 790	

Рассчитать экономический эффект от внедрения мероприятий по адаптации очень сложно. Потому что данные мероприятия не нацелены непосредственно на получение прибыли. Их цель - это снижение стартовых издержек. Поэтому предполагаемый экономический эффект от проведения предложенных мероприятий носит примерный характер.

Что бы рассчитать экономический эффект с начало рассчитаем на сколько снизятся затраты на найм персонала. Затраты на отбор и найм сотрудника в Kelly составляют от 26 000 руб. до 30 000 руб., в среднем на найм одного сотрудника составляют 28 000 рублей. В 2018 году компания потратила 3 332 тыс. рублей. Так же рассчитаем среднее число уволившихся сотрудников за период с 2016 по 2018 года, для сравнения планируемых затрат с возможными затратами, при внедрении мероприятий.

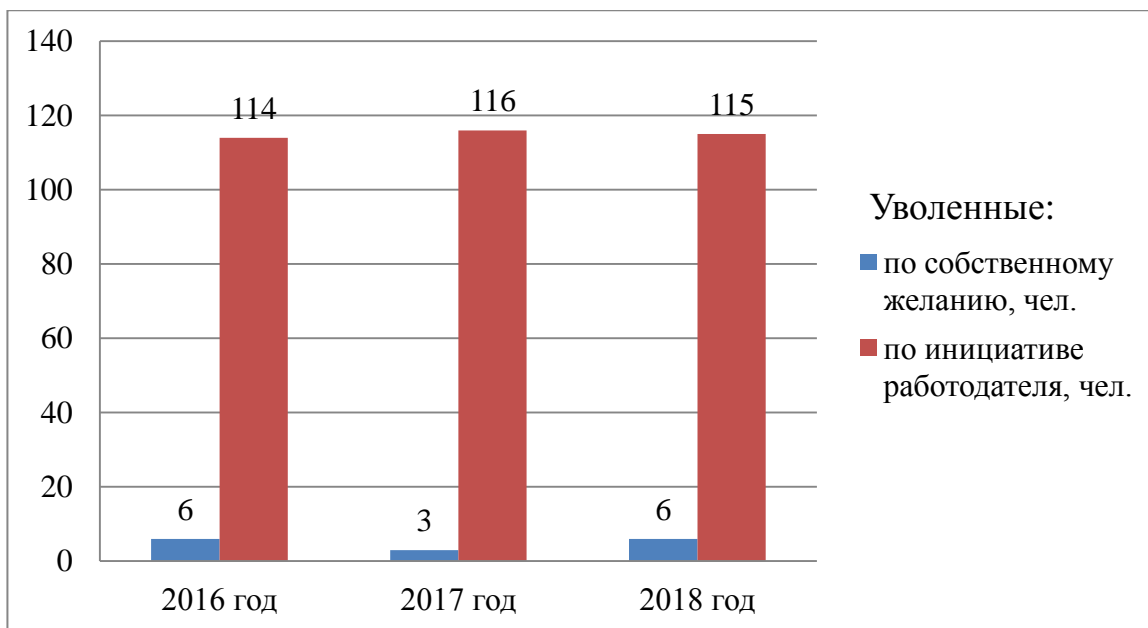


Рисунок 13 – Уволенные сотрудники Kelly Services за обозначенный период.

$$\text{СрЧУС} = (\text{ЧУС}_{2016} + \text{ЧУС}_{2017} + \text{ЧУС}_{2018}) \div 3, \quad (2)$$

где СрЧУС – это средняя численность уволившихся по собственному желанию сотрудников, чел.;

ЧУС – это численность уволившихся по собственному желанию сотрудников, чел.;

3 – количество рассматриваемых периодов, нед./мес./год.

Далее рассчитаем СрЧУС по формуле:

$$\text{СрЧУС} = (114 + 116 + 115) / 3 = 115 \text{ чел.}$$

В среднем каждый год, в период 2016-2018, по собственному желанию увольнялось 115 чел., что совпадает с 2018 годом. Следовательно, коэффициент текучесть кадров (далее КТ) так же остается 22,2%. Так как планируется снижение КТ на 10%, то и количество уволившихся сотрудников сократится. Рассчитаем количество уволившихся сотрудников в планируемый период:

$$10 / 22,2 * 100\% * 115 \text{ чел.} = 52 \text{ чел.}$$



Количество уволившихся сотрудников соответственно количеству нанятых. Потому что после увольнения сотрудника появляется пустая рабочая клетка, которую надо заполнить. Что так же говорит о социальном эффекте предложенных мероприятий.

Уже известно, что в 2018 году на подбор и найм персонала было потрачено 3 332 тыс. руб. Рассчитаем затраты на подбор и найм персонала, его адаптацию в планируемом периоде и сравним с 2018 годом, если в нем было нанято 119 чел., расчет проводится в руб.:

$$(28000+26790)*52=2\,849\,080 \text{ руб.},$$

что равно 2 849,1 тыс. руб.

Далее представлена формула экономического эффекта:

$$Эк = З - Зм, \quad (3)$$

где Эк – экономический эффект от проведения мероприятий, руб.;

З – затраты до проведения мероприятий, руб.;

Зм – затраты после проведения мероприятий, руб.

Далее рассчитаем экономический эффект, расчет проводится в тыс. руб.:

$$Эк = 3\,332 - 2\,849,1 = 482,9 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от проведенных мероприятий составил 482,9 тыс. руб.

Из всего выше сказанного можно сделать следующие выводы. При внедрении мероприятий улучшится социально-психологический климат в компании ООО "Келли Сервисез Си-Ай-Эс". В следствии чего текучесть кадров снизится и будет составлять 12,2%, что на 10% меньше, чем в 2018 году – 22,2%. Сокращение текучести персонала приведет к снижению стартовых издержек компании. Что в свою очередь снизит затраты на персонал на 482,9 тыс. руб.

## Заключение

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты адаптации.

Отдел кадров относится к числу «затратных» подразделений. Поэтому цель управления адаптацией минимизировать стартовые издержки на персонал.

Адаптация имеет четыре вида:

1. психофизиологическая,
2. социально-психологическая,
3. социально-организационная,
4. профессиональная.

Для быстрого введения нового сотрудника в его должностные обязанности и вывода его на рабочее место внедряются методы управления адаптацией. Они - это необходимая новому сотруднику помощь в адаптации в новой профессиональной, социально-психологической и организационной среде.

Методы помогающие адаптироваться новым сотрудникам:

- Наставничество.
- Тренинги.
- Коучинг.

Во второй главе рассмотрена общая характеристика ООО "Келли Сервисез Си-Ай-Эс" и проведен анализ социально-экономических показателей.

ООО "Келли Сервисез Си-Ай-Эс" – международная компания, предоставляющая решения по управлению персоналом. С опытом работы в России уже 26 лет.

Были проанализированы социально-экономические показатели ООО "Келли Сервисез Си-Ай-Эс". Их анализ показал, что не смотря на положительные тенденции в экономических показателях, социальные показатели не столь хороши. Из-за чего в компании есть проблемы с текучестью кадров в адаптационный период, который длится от полугода до полутора лет. Анализ системы адаптации показал:

- отсутствие положения о наставничестве;
- отсутствие мероприятий по социально-психологической адаптации.

Это привело к некачественному обучению новых сотрудников, к низкому уровню приверженности организации вновь принятых сотрудников, отсутствие у них собственного чувства причастности и значимости. Следствием чего стала высокая текучесть кадров.

Поэтому предложенные мероприятия направлены на решение данных проблем. И имеют следующие результаты:

- повышение качества обучения;
- повышению приверженности новых сотрудников компании;
- привить сотруднику собственного чувства причастности и значимости;
- снижение коэффициента текучести кадров на 10%.

Таким образом, можно сказать что социальный эффект предложенных мероприятий - положительный. Так же как и экономический эффект, как результат сокращения текучести кадров. Положительный экономический эффект выражен в уменьшении стартовых издержек на 482,9 тыс. руб. Это в свою очередь является положительным результатом проведенных мероприятий.

## Список используемой литературы

- 1) Адаптация персонала: методики 2019 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gosuchetnik.ru/kadry/adaptatsiya-personala-metodiki>
- 2) Базарова Т.Ю. Управление персоналом/ под ред. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
- 3) Бугаков В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 237 с.
- 4) Бухалков М.И. Управление персоналом [Текст]: учебник доп. УМО вузов России по образованию для студентов вузов / М.: Инфра-М, 2005. - 368 с.- (Высшее образование)
- 5) Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика. Электронный учебник, под ред. В. Р. Веснина. — М.: КНОРУС, 2009. — 677 с.
- 6) Володина Н.В. Адаптация персонала / Н.В. Володина. – М.: Эксмо, 2009. 238 с.
- 7) Грошев И. В. Организационная культура / И. В. Грошев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 288 с.
- 8) Кадровое агентство Kelly Services Россия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kellyservices.ru>
- 9) Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА, 2005. - С. 160 - 173.
- 10) Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 255 с.
- 11) Лекция: Организация как объект управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/1624873/>
- 12) Марченко О. И. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие/ Под ред. О. И. Марченко. — М., 2004 г. — 129 с.

13) Образец положения о наставничестве на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://buhuchetpro.ru/obrazec-polozhenija-o-nastavnichestve/>

14) Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: ИНФРА-М; Ростов н/Д: Академцентр, 2011. - 240 с.: 60x90 1/16. - (Среднее профессиональное образование). (переплет) ISBN 978-5-16-004659-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/254666>

15) Рудавина Е. Р. Книга директора по персоналу / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. - СПб. Питер, 2009. - 368 с..

16) Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 395 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 5-16-002708-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/118934>

17) Теоретические аспекты процесса адаптации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studbooks.net/1358634/menedzhment/teoreticheskie\\_aspekty\\_protsesta\\_adaptatsii\\_personala](https://studbooks.net/1358634/menedzhment/teoreticheskie_aspekty_protsesta_adaptatsii_personala)

18) Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года №197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) [Электронный ресурс]. – Режим доступа свободный: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/)

19) Фопель К. Энергия паузы. Психологические игры и упражнения: Практическое пособие Пер. с нем. - 4-е изд. - М. Генезис, 2006.

20) Joseph G. Rosse, Howard E. Miller. Toward a comprehensive model of the employee adaptation decision process // Semantic Scholar. 2000. № 4. С. 57-58.

21) Jaroslav Nekoranec. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management // Revista academei forțelor terestre. 2014. № 1. С. 73

22) Monika Tomčíková, Peter Živčák, The proceedings of adaptation process in the company [Электронный ресурс]. URL: [http://www.acs.pollub.pl/pdf/v8n1/58\\_%20vol\\_8no\\_1\\_2012.pdf](http://www.acs.pollub.pl/pdf/v8n1/58_%20vol_8no_1_2012.pdf)

23) Nerina L. Jimmieson, Deborah J. Terry, Victor J. Callan. A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational // Journal of Occupational Health Psychology. 2004. № 1. С. 11–27.

24) Hans Jürgen Eysenck. Encyclopedia of Psychology. H.J.Eysenck, W.Arnold, R.Meili (EDS.), Herder &Herder, N-Y, 1972, vol.1,p.25



УТВЕРЖДЕНО приказом  
Генеральный Директор  
ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс»

\_\_\_\_\_ (ФИО)

От \_\_\_\_\_ приказом \_\_\_\_\_

ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ

(проект)

Тольятти 2019

**1. Общие положения**

**1.1.** Настоящее Положение предназначено для целей внутреннего использования работниками ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс» (далее – Общество), принимающими участие в реализации системы наставничества.

**1.2.** Основные понятия:

- Наставничество - это выполнение трудовых функций под наблюдением и руководством наставника с регулярным получением обратной связи - форма адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников в Обществе.
- Наставник – опытный, высококвалифицированный работник компании, осуществляющий наставничество.
- Стажер - лицо, поступившее на работу в компании или переведенное на новое место работы, осуществляющее свою деятельность под наблюдением и руководством наставника в течение определенного срока, отведенного для приобретения им навыков работы и оценки его способностей.
- Оценка - это определение уровня эффективности выполнения работы стажером, измерение его достижений.

**1.3.** Наставничество распространяется на:

- начинающих молодых рабочих получивших общее (среднее или полное) или начальное профессиональное образование, со сроком поступления на работу не более 2-х лет после окончания учебного заведения;
- начинающих молодых специалистов со сроком поступления на работу: не более 2-х лет после окончания высшего учебного заведения;
- вновь принятых и переведенных на новое место работников (при необходимости);
- работников, прошедших профессиональную переподготовку по второй (смежной) профессии и приступивших к работе по новой должности;

**1.4.** Настоящее Положение:

- определяет основные понятия, используемые при осуществлении наставничества в Обществе;
- определяет цели осуществления наставничества;
- устанавливает требования к организации наставничества;
- определяет профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику;
- устанавливает порядок назначения наставника;
- определяет формы работы наставника со стажером;
- устанавливает порядок отчетности и контроля в системе наставничества;
- определяет права и обязанности всех участников системы наставничества;



- устанавливает порядок оценки эффективности работы наставника;
- определяет порядок поощрения наставников.

## 2. Цели наставничества

**2.1.** Основная цель наставничества - создание благоприятных условий для эффективной адаптации и закрепления персонала в трудовых коллективах Общества, повышение качества и престижа работы в подразделениях on-site, воспитание у персонала приверженности корпоративным ценностям.

**2.2.** Упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на работника задачи по занимаемой должности.

**2.3.** Активное вовлечение молодого специалиста в трудовой процесс с учетом его индивидуальных наклонностей, закрепление его на предприятии.

**2.4.** Адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении и в Обществе.

## 3. Организационные основы наставничества

**3.1.** Наставничество устанавливается на период адаптации сроком до полугода.

**3.2.** Наставником может быть назначен сотрудник:

- обладающий высокими профессиональными качествами;
- имеющий стабильные показатели в работе;
- располагающий способностью и готовностью делиться своим опытом;
- имеющий системное представление о своем участке работы и работе подразделения;
- лояльный Обществу, поддерживающий стандарты и правила работы;
- обладающий коммуникативными навыками.

**3.3.** В качестве наставника молодых специалистов может быть подобран работник, обладающий следующими качествами:

- возраст - не моложе 25 лет;
- образование высшее;
- стаж работы на предприятии - не менее 2-х лет;
- должность – специалист (служащий) не ниже 1 категории.

**3.4.** Назначение сотрудника наставником осуществляется приказом. Основанием для назначения является представление руководителя структурного подразделения на имя:

- директора по управлению персоналом (для исполнительного аппарата);
- заместителя директора по управлению персоналом;

- личное согласие будущего наставника.

**3.5.** Кандидатура наставника для закрепления за конкретным работником (стажером) предлагается непосредственным руководителем работника, согласовывается руководителем подразделения по управлению персоналом и утверждается приказом.

**3.6.** В первый месяц работы стажера, наставник помогает осуществить знакомство с:

- историей и структурой Общества;
- правилами внутреннего распорядка, локальными нормативными актами;
- особенностями деятельности подразделения;
- перспективами развития Общества;
- коллективом подразделения, его традициями;
- рабочим местом стажера.

**3.7.** Руководитель в течение семи рабочих дней с даты издания приказа о закреплении за ним стажера совместно с наставником (стажера) разрабатывает и передает на утверждение индивидуальный план работы стажера, в котором указываются:

- мероприятия по освоению должности (повышению квалификации);
- сроки исполнения.

**3.8.** Индивидуальный план стажера составляется на срок наставничества (3 месяца).

**3.9.** Работникам, которым по условиям трудового договора установлено испытание, одним из разделов плана устанавливается перечень мероприятий, обязательных к выполнению в течение испытательного срока (устанавливается продолжительностью до 3 месяцев).

**3.10.** Индивидуальный план утверждает директор по управлению персоналом (для исполнительного аппарата) или заместитель директора по управлению персоналом (для подразделений).

В рамках выполнения мероприятий индивидуального плана, наставник привлекает стажера к участию в деятельности, осуществляемой Обществом.

**3.11.** Показателями эффективности работы наставника является выполнение целей и задач стажером в период осуществления над ним наставничества. Оценка производится на итоговом контроле.

**3.12.** По завершению исполнения индивидуального плана наставник составляет отчет о работе стажера в отчетный период и о достигнутых результатах. Отчет предоставляется руководителю подразделения, в котором работает стажер, в отдел управления персоналом (для сотрудников исполнительного аппарата) или руководителю подразделения по управлению персоналом (для работников подразделения).

## 4. Права и обязанности наставника

Наставник имеет право:

- 4.1. Осуществлять контроль качества выполнения работы стажером;

запрашивать отчеты у работника о ходе выполнения индивидуального плана работы на период испытательного срока, просматривать дневник выполнения работ за период установления наставничества.

4.2. Участвовать в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью работника, вносить предложения непосредственному начальнику работника о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

4.3. Ходатайствовать перед непосредственным руководителем работника о создании условий, необходимых для нормальной трудовой деятельности работника, о предоставлении возможности работнику пересдачи экзамена на более высокий разряд, увеличении тарифной ставки, о присвоении работнику более высокой категории по должности и увеличении размера должностного оклада.

4.4. С согласия непосредственного руководителя подключать для дополнительного обучения стажера других сотрудников.

Наставник обязан:

4.5. Знать требования законодательства Российской Федерации, ведомственных и корпоративных нормативных актов, определяющих права и обязанности работника по занимаемой должности.

4.6. Разрабатывать совместно с непосредственным руководителем работника (стажера) индивидуальный план работы стажера.

4.7. Передавать свои знания и опыт при осуществлении своих обязанностей.

4.8. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества стажера, его отношение к работе, коллективу.

4.9. Личным примером развивать положительные качества стажера, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

4.10. Составлять отчет о результатах деятельности стажера по завершению срока наставничества.

## 5. Права и обязанности стажера

Стажер имеет право:

5.1. Получать от наставника методические рекомендации и практическую помощь в выполнении плановых заданий.

5.2. Сообщать наставнику о проблемах в своей работе.

5.3. Вносить предложения по усовершенствованию приемов и методов выполнения работ, оптимизации процесса производства.

5.4. Получать все необходимые для выполнения работы инструменты, сырье, материалы.

5.5. При невозможности установления или недостаточности личного контакта с наставником выходить с ходатайством к непосредственному

руководителю и в управление развития персонала (для сотрудников исполнительного аппарата) или подразделение по управлению персоналом (для работников филиала) о смене наставника.

5.6. Пользоваться другими гарантиями и льготами согласно трудовому законодательству Российской Федерации и внутренним локальным нормативным документам Общества.

5.7. Участвовать в разработке индивидуального плана повышения.

Стажер обязан:

5.8. Реализовывать свой индивидуальный план. Следовать рекомендациям наставника при выполнении заданий.

5.9. Стремиться к повышению уровня своей профессиональной компетенции, развитию навыков и способностей, получению знаний.

5.10. Предоставлять отчеты о проделанной работе, как в устной, так и в письменной форме.

## 6. Поощрение наставников

6.1. В целях материального поощрения наставнику с момента выхода приказа о закреплении за ним стажера начисляется ежемесячная надбавка к окладу в размере не менее 10 % от оклада за период наставничества.

## 7. Анализ работы сотрудника в период стажировки

7.1. Основными целями проведения оценки сотрудников-наставников являются:

- подтверждение звания наставника;
- выявление сотрудников с высоким потенциалом развития
- оценка эффективности выполнения работником задач за прошедший год;
- повышение мотивации и лояльности работников, их личной ответственности за результаты трудовой деятельности.

7.2. Оценка сотрудника-наставника проводится 1 раз в год. Дата проведения оценки определяется в приказе, одновременно с присвоением сотруднику звания наставника.

По окончании отчетного периода проводится совместная встреча наставника, руководителя (руководителей) подразделения (подразделений) и специалиста управления развития персонала (для сотрудников исполнительного аппарата) или специалиста подразделения по управлению персоналом (для работников филиала). К встрече сотрудник-наставник заполняет Лист оценки сотрудника-наставника, в котором дает собственную оценку своей работы как наставника. Итогом встречи является согласованная оценка работы наставника.

Результатом данной оценки является решение о продлении звания наставника на следующие год.

Заполненный Лист оценки сотрудника-наставника передается в управление развития персонала (для сотрудников исполнительного аппарата) или подразделение по управлению персоналом (для работников филиала). Лист оценки сотрудника-наставника хранится в личном деле сотрудника.

## Рекомендации к содержанию «Визитная карточка»

### 1 Вводная информация:

- ❖ Поздоровайтесь и представьтесь (ФИО), скажите как к вам обращаются коллеги по работе.
- ❖ Должность и ваши обязанности (по каким вопросам к вам можно обращаться).
- ❖ Контактная информация, проговаривается и прикрепляется в печатной форме к видео.

### 2 Информация о себе:

- ❖ Дата рождения, где родились (по желанию).
- ❖ Ваши хобби/увлечения.
- ❖ Что вы любите? Как проводите свое свободное время? Семья (по желанию)
- ❖ История о себе, кратко (по желанию).

3 Место съемки «Визитной карточки». Любое место по вашему желанию и возможностям (на отдыхе, дома, на рабочем месте и т. д.).

### 4 Внешний вид.

Опрятный внешний вид. Выглядите так, как в обычный рабочий день – это поможет правильному восприятию вас другими сотрудниками, вашими коллегами. Если же «визитная карточка» снимается не на рабочем месте, то подойдет повседневная одежда (футболка, блузка, кофта и т. д.).

5 Записывать «визитную карточку» только в хорошем настроении. Не пугайте новых сотрудников и не усложняйте ваши будущие взаимоотношения.

### 6 Обновление «визитной карточки» происходит в трех (3) случаях:

1. желание самого сотрудника;
2. перевод между подразделениями (переезд, смена деятельности и т.д.), повышение в должности (обязательно);
3. смена или появление нового хобби или увлечения.

Пример содержания «визитной карточки»:

«Привет/Здравствуй/Приятно познакомится/Добро пожаловать в компанию, меня зовут Иванова Ирина Иванова, мои коллеги обращаются ко мне просто Ира.

Я работаю специалистом по массовому подбору персонала. Моя работа заключается в подборе персонала по заявкам компаний-клиентов. Если ты сотрудник на территории компании-клиента, то все заявки на набор персонала отправляй мне.

Со мной можно связаться по корпоративной почте \_\_\_\_ или по номеру телефона \_\_\_\_.

Мой день рождения 27 декабря 1990 года. По гороскопу козерог. В компании работаю уже 5 лет.

В свободное время я люблю порисовать, почитать романы, поэкспериментировать на кухне. Увлекаюсь спортом, люблю бегать по утрам. Выходные или отпуск обязательно проходят активно. Всегда по-разному.

Желаю удачи на новом рабочем месте, пока/до свидания/до встречи.»

Рекомендации по проведению адаптационного корпоративного мероприятия

1) Мероприятие должно проходить в свободное от работы время (желательно в выходной день). После прохождения формального периода наставничества.

2) Место проведения мероприятия должно:

1. быть удобным для всех участников;
2. быть обособленным, посторонние шумы не должны отвлекать от процесса.

Если мероприятие проходит на природе, то в случае изменения погоды должен быть запасной вариант.

4) План проведения мероприятия разрабатывается наставником совместно с руководителем подразделения. Этапы проведения мероприятия:

1. Введение. Знакомство с участниками мероприятия.
2. Проведение Адаптационных тренингов.
3. «Приятная беседа за кружечкой чая.» Обмен опытом, знаниями, интересными случаи на рабочем месте.

5) План мероприятия утверждается руководителем подразделения и бухгалтерией.

6) Все участники (коллеги) мероприятия должны быть предупреждены за неделю до назначенной даты проведения.

7) Все необходимые материалы для проведения мероприятия подготавливает наставник.

8) Отчет о проведенном мероприятии, предоставляется в виде сканов по корпоративной почте. К отчету прилагаются сканы чеков. Форма отчета прилагается.

Бухгалтер - кассир

ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс»

\_\_\_\_\_ (ФИО)

от \_\_\_\_\_ (ФИО организатора мероприятия)

\_\_\_\_\_ (Должность)

Отчет о проведенном корпоративном мероприятии по адаптации персонала в компании ООО «Келли Сервисез Си-Ай-Эс».

«    » \_\_\_\_\_ 20    г.  
(дата проведения мероприятия)

План проведения мероприятия.

№	Название этапа мероприятия	Время проведения	Сумма, руб.
1			
2			
3			

Бухгалтер - кассир

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

\_\_\_\_\_ (ФИО)

М.П.

1. Пример психологического адаптационного тренинга.

I. Правила работы в тренинге

До начала проведения психологического тренинга специалист знакомит участников с правилами работы в тренинге.

1. "Конфиденциальность". Поведение и высказывания участников тренинга о себе не выносятся за пределы тренинга.

2. "Здесь и сейчас". Участникам предлагается оставить все не относящиеся к тренингу вопросы за пределами аудитории и ориентировать их на то, что тренинг - это работа в формате "здесь и сейчас" - здесь у них есть возможность задать вопросы.

3. "Активное участие в происходящем". Активно участвовать в происходящем процессе, смотреть, слушать.

4. "Говорит один" - не перебивать других. Каждый имеет право высказаться.

5. "Использовать "Я - высказывания". Участники добровольно отказываются от суждений общего типа и переходят на выражение именно своей точки зрения ("Я считаю, что...").

6. Если у участника есть желание или необходимость что-то сказать, "говорить вслух и для всей группы".

7. "Безоценочность" - не давать оценки другим участникам. Например, нельзя говорить: "Ты такой-то, или ты не прав...". Можно: "Ты вызываешь во мне такие-то чувства, когда говоришь или делаешь так".

8. "Не говорить в третьем лице". Необходимо обращаться по имени и непосредственно к тому, кому хотите что-либо сказать.

9. "Правило осени" (следуя пословице "Цыплят по осени считают", участники делают выводы о результативности и пользе тренинга, только в конце тренинга)<sup>1</sup>.

10. Мобильные телефоны отключаются или переводятся в режим "вибро".

Цель тренинга: помощь в проявлении личных и профессиональных качеств, обеспечении быстрого и комфортного вхождения в коллектив, снятии напряжения и тревожности у работников.

II. Упражнения на знакомство

Упражнение "Глаза в глаза"

Цель: формирование у членов группы доверия друг к другу и развитие социальной перцепции (восприятия друг друга). Упражнение поможет "сломавать барьеры" в общении, лучше узнать себя и других членов группы.

Задание: группа делится на две подгруппы, равные по количеству участников. Необходимо образовать два круга (один в другом), произвольно распределившись по парам. Взяться за руки и молча смотреть в глаза, изучая друг друга (1 - 3 минуты), задумываясь и мысленно отвечая себе на вопросы: "Кто передо мной? Какой это человек? Какие чувства я испытываю к нему?" По команде специалиста образовать новую пару, сдвигаясь по кругу на один шаг. Задание считается выполненным, когда все участники побывают в паре.

Обсуждение результатов. Примеры вопросов.

Какие ощущения Вы испытывали, глядя в глаза друг другу? и т.д.

Поделиться с группой своими чувствами и переживаниями.

III. Упражнения на коррекцию профессионально-важных качеств

Упражнение "Счет"

Цель: тренировка внимания и сообразительности.

Задание: все игроки встают в круг. Каждый участник группы (начиная со специалиста) по очереди называет числа натурального ряда: один, два, три и т.д. Запрещается называть числа, заканчивающиеся на цифру 6 и кратные 6 (например, 6, 12, 16 и т.д.). Если участнику досталось такое число, он должен молча подпрыгнуть и хлопнуть в ладоши. Тот, кто ошибся, выбывает из игры. Играть можно до трех оставшихся наиболее внимательных игроков. Вместо шестерки можно использовать и другие цифры.

Обсуждение результатов. Примеры вопросов.

Ваши ощущения от выполненного упражнения?



Трудно ли было считать? и т.д.

Упражнение "Переходы"

Цель: тренировка навыков рабочей собранности (мобилизованности), тренировка внимания.

Задание 1: участникам нужно посмотреть на своих товарищей по полукругу, обратить внимание на цвет волос каждого из них. Затем поменяться местами так, чтобы крайним справа сидел сосед с самыми светлыми волосами, рядом с ним - потемнее, а крайним слева - был бы сосед с самыми черными волосами. Никаких шумных обсуждений! Сидя на месте, молча, каждый участник ориентируется, куда он должен перейти, и по хлопку специалиста все одновременно меняются местами. Затем можно пересесть по алфавиту фамилий, по алфавиту имен, по росту.

Задание 2: в упражнение вводится усложнение. Специалист говорит участникам следующую инструкцию: "Вот три листка бумаги: зеленый, желтый и красный. Продолжайте переходы, но еще и следите за мной, я буду иногда поднимать один из листков. А Ваша задача: на зеленый - хлопать, но идти, на желтый - замереть, на красный - топтать на месте. Пожалуйста, продолжайте пересаживаться и будьте внимательны к возникающим цветам семафора! В том случае, если семафор выключен, идите нормально".

Обсуждение результатов упражнения. Примеры вопросов.

Как договаривались выполнить упражнение "переходы", что и почему не получилось?

Трудно ли Вам было следовать сигналам семафора?

Что для Вас было трудным или непривычным? и т.д.

Упражнение "Работа и стресс"

Цель: осознание факторов стресса, связанных с организацией и содержанием работы, анализ ситуации и определение степени своего влияния на ситуацию.

Задание: каждому участнику раздается распечатка "Факторы стресса".

Специалист предлагает участникам изучить список возможных

факторов стресса:

Неуверенность в завтрашнем дне - страх потерять работу вследствие недостаточной квалификации, возраста, конкуренции и т.д.

Невозможность влиять на свою работу - ощущение невозможности влияния и зависимости своего собственного результата от работы других и случайных обстоятельств. Нестабильность в объеме работы.

Характер выполняемой работы - сложность решаемых задач, монотонность, однообразие, отсутствие творчества, или, напротив, необходимость постоянно что-то придумывать. Характер работы не соответствует индивидуальным особенностям: интересам, темпераменту, особенностям мышления.

Ролевая двусмысленность и ролевой конфликт - необходимость совмещать "рабочие" и "личностные" роли: специалиста и друга, начальника и спасателя, работника и миротворца. Любые ситуации, связанные с нарушением взаимоотношений в коллективе.

Специфическая организационная структура - двойное подчинение для работника, вынужденного одновременно выполнять распоряжения двух руководителей; отсутствие руководства; несогласованность в работе отделов и т.д.

Стрессогенный стиль управления - частое использование методов неоправданного давления и угроз, авторитарность, жесткость, или, напротив - попустительство, отсутствие единых требований, зависимость от настроения.

Плохие условия труда - шум, некомфортная температура, режим работы и т.д.

Далее специалист предлагает проранжировать факторы по степени влияния: от "1" - не влияет, "2" - почти не влияет, "3" - влияет, "4" - влияет очень сильно, вызывает стресс.

Затем обсуждение в кругу или в парах с пояснениями и конкретизацией.

Если участники называют факторы, которые не присутствуют в списке, можно дополнить и так же определить степень влияния.

В группе обсуждаются "Самые стрессогенные факторы и как можно их изменить?". В процессе беседы важно определить конкретные шаги по выходу из стресса. Например: "Страх потерять работу - убедить себя в несостоятельности страха, повысить квалификацию, продумать, чем еще можно заниматься и зарабатывать себе на жизнь, поговорить с начальством и выяснить намерения и т.д."

Обсуждение упражнения. Примеры вопросов.

Как я могу влиять на стрессовые ситуации, связанные с работой?

Какое мое поведение, взгляды на жизнь, чувства провоцируют попадание в стрессовые ситуации? и т.д.

Завершение и обобщение тренинга.

Цель: подведение итогов, развитие обобщающей рефлексии.

Задание: обсуждается примерный план подведения итогов методом пяти пальцев: М (мизинец) - мыслительный процесс: какие знания я сегодня получил. Б (безымянный) - близость цели: что я сегодня сделал и чего достиг. С (средний) - состояние духа: каким было сегодня мое настроение. У (указательный) - услуга, помощь: чем я сегодня помог другим, чем порадовал или поспособствовал. Б (большой) - бодрость, физическая форма: каким было мое самочувствие.

Время проведения адаптационного психологического тренинга - от 2 до 4 часов.

Количество участников адаптационного психологического тренинга может варьироваться от 4 до 10 человек.