

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала организации

Студент

Д.А. Лунев
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук С.Ю. Данилова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.А.Лунев

Тема работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации»

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

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации.

Объект исследования – ООО «РосАвтоПласт», основным видом деятельности которого, является разработка, выпуск и продажа термопластичных композиционных материалов на основе полипропилена, полиамидов и др.

Предмет исследования – процесс управления адаптацией персонала..

В работе использовались статистические методы, общенаучные методы анализа и оценки управления адаптацией персонала, корреляционно-регрессионный анализ и т.д.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных мероприятий, направленных на совершенствование управления адаптацией персонала ООО «РосАвтоПласт».

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первом разделе рассмотрены теоретические подходы к понятию «адаптация», представлены различные ее виды. Также представлена программа и этапы адаптации.

Во втором разделе описана организационно-экономическая характеристика ООО «РосАвтоПласт» за 2016-2018 гг., проанализированы и выявлены недостатки в управлении адаптацией персонала.

В третьем разделе предложено разработать и внедрить программу адаптации персонала «Лестница успеха».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 21 русских источников и 5 иностранных источников. Общий объем работы, без приложений, 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 10.

Annotation

Bachelor's work completed: D.A. Lunev.

Theme of work: «Improving the management of organization personnel adaptation».

Scientific adviser: Ph.D., Associate Professor S.Yu. Danilova.

The purpose of the study is to develop measures to improve the management of adaptation of the organization's personnel.

The object of research is LLC «RosAvtoPlast», the main activity of which is the development, production and sale of thermoplastic composite materials based on polypropylene, polyamides, etc.

The subject of the research is the process of managing personnel adaptation

The work used statistical methods, general scientific methods of analysis and evaluation of personnel adaptation management, correlation and regression analysis, etc.

The practical significance of the study lies in the development of specific measures aimed at improving the management of personnel adaptation of LLC «RosAvtoPlast»

Brief conclusions on undergraduate work. In the first section, theoretical approaches to the concept of «adaptation» are considered, its various types are presented. The program and adaptation steps are also presented.

The second section describes the organizational and economic characteristics of LLC «RosAvtoPlast» for 2016-2018, analyzes and identifies deficiencies in the management of personnel adaptation.

In the third section, it is proposed to develop and implement the personnel adaptation program «Ladder of Success».

The structure and scope of work. The work consists of introduction, 3 sections, conclusion, list of used literature from 21 Russian sources and 5 foreign sources. The total amount of work, without attachments, 56 pages of typewritten text, including tables – 11, figures – 10.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления адаптацией персонала	8
1.1 Понятие и виды адаптации.....	8
1.2 Программа и этапы адаптации.....	14
2 Анализ управления адаптацией персонала организации ООО «РосАвтоПласт»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	23
2.2 Оценка управления адаптацией персонала ООО «РосАвтоПласт» .	27
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «РосАвтоПласт»	36
3.1 Мероприятия по управлению адаптацией персонала	36
3.2 Расчет социально-экономической эффективности мероприятий ...	45
Заключение.....	50
Список используемой литературы.....	52
Приложение А Организационная структура ООО «РосАвтоПласт».....	55
Приложение Б Анкета адаптации сотрудника.....	56
Приложение В Программа адаптации.....	60

Введение

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление адаптацией. Адаптация (от латинского «adaptio» - приспособлять) – это процесс ознакомления нового сотрудника с организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры компании.

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Выделяют два направления трудовой адаптации: первичная и вторичная. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. Поэтому специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы [4].

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру.

Актуальность исследования объясняется, прежде всего, тем, что процедура адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Профессиональная адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством, которые призваны способствовать покрытию потребностей организации в рабочей

силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- систематизировать современные подходы к определению понятия «адаптация персонала» и рассмотреть классификацию видов адаптации;
- рассмотреть особенности программы, виды и этапы адаптации;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «РосАвтоПласт»;
- оценить управление адаптацией персонала ООО «РосАвтоПласт»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации;
- оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является ООО «РосАвтоПласт», основным видом деятельности которого, является разработка, выпуск и продажа термопластичных композиционных материалов на основе полипропилена, полиамидов и др.

Предметом исследования является процесс управления адаптацией персонала.

Теоретическую и методическую основу исследования составили научные работы как зарубежных, так и российских авторов, таких как А.П. Егоршина, Д.М. Инжиевой, А.В. Кузьминовой, Е.В. Куприянчик, Ю.А.Масловой, А.Н. Прошиной, О.Л. Чулановой, П.Э. Шлендера, Д.Л. Михайлиной, Ю.Е. Мелиха, В.В. Лукашевича и др.

При проведении исследования использовались статистические методы, общенаучные методы анализа и оценки управления адаптацией персонала, корреляционно-регрессионный анализ и т.д.

Информационной базой для проведения исследования послужили: внутренние нормативные документы ООО «РосАвтоПласт», бухгалтерский баланс, отчёт о прибылях и убытках и т.п. рассматриваемого предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных мероприятий, направленных на совершенствование управления адаптацией персонала ООО «РосАвтоПласт».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены теоретические подходы к понятию «адаптация», представлены различные ее виды. Также представлена программа и этапы адаптации.

Во втором разделе описана организационно-экономическая характеристика ООО «РосАвтоПласт» за 2016-2018 гг., проанализированы и выявлены недостатки в управлении адаптацией персонала.

В третьем разделе на базе полученных данных, было предложено разработать и внедрить программу адаптации персонала «Лестница успеха», а также повысить квалификацию начальнику и менеджеру по персоналу.

Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 10.

1 Теоретические основы управления адаптацией персонала

1.1 Понятие и виды адаптации

Для успешного функционирования организаций на рынке, в условиях высокой конкуренции, нестабильной политической и экономической ситуации необходимо постоянно работать над улучшением всех сфер деятельности. Необходимо не только совершенствовать производственный процесс, но и работать с кадрами, от которых во многом зависит эффективность производства. При этом необходимо большое внимание уделять отбору и найму персонала, повышению их производительности, мотивации и т.д.

Одной из основных проблем, с которыми сталкиваются организации при приеме на работу новых сотрудников, является их социальная и производственная адаптация. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. От того, как быстро работник пройдет процесс адаптации зависит и такой показатель как текучесть кадров.

В экономической литературе авторы по-разному трактуют понятие «адаптация».

По мнению Емельянцева Н. В. «адаптация – это реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности» [7].

При этом Инжиева Д.М. основной акцент при определении адаптации работников уделяет влиянию внешней и внутренней среды. Она говорит, что «Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу» [8].

Схожее определение дает и Мелихов Ю.Е. Он утверждает, что «адаптация персонала — это включение работника в новую для него производственную и социально-психологическую среду организации; усвоение работником производственных механизмов и условий, а также норм трудовой деятельности и общеорганизационных ценностей формального и неформального характера» [15]

Кузьминов А. В. говорит, что «трудовая адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [10].

Куприянчук Е. В. под адаптацией понимает процесс ознакомления нового работника с организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами данной организационной культуры [11].

Таким образом, адаптация работника представляет собой процесс его приспособления к новым профессиональным, организационно-экономическим и социальным условиям труда. Не стоит забывать, что процесс адаптации зависит от личных и деловых качеств сотрудника. Необходимо согласовать возможности и ожидания работника с реальностью производственной среды, в которой ему предстоит работать. Основными задачами при адаптации новых сотрудников является:

- снижение рисков и издержек, связанных с тем, что вновь принятый сотрудник работает менее эффективно, чем уже опытный. Его работа потребует больших затрат для организации;
- сокращение времени на достижение поставленных рабочих показателей, используемых на предприятии;
- безболезненное вхождение сотрудника в новый коллектив, снижение тревоги неуверенности из-за недостаточной ориентации в рабочей ситуации;
- оказание помощи опытными сотрудниками в процессе выполнения

возложенных операций на нового сотрудника;

- повышение удовлетворенности от работы на новом месте;
- снижение затрат на поиск нового сотрудника;
- формирование кадрового резерва;
- усиление наставничества с целью приобретения опыта руководства.

На период прохождения адаптации большое влияние оказывает специфика деятельности организации, содержание труда, а также индивидуальные психологические свойства работника [12].

Трудовая адаптация будет успешной в том случае, если в организации нормы и ценности коллектива донесены до сотрудника, и он готов им следовать. К основным условиям успешной адаптации следует отнести:

- гибкость системы обучения персонала и его приспособляемость к новым условиям;
- при отборе кадров и в процессе трудовой адаптации необходимо обеспечить объективность деловой оценки;
- хороший социально-психологический климат, сложившийся в коллективе;
- реализация мотивационных установок работников;
- престиж и привлекательность как профессии, так и компании в которой работает сотрудник;
- профессиональная ориентация потенциальных сотрудников;
- постоянно совершенствующаяся система внедрения новшеств;
- психологические черты, возраст, семейное положение адаптируемого сотрудника (т.е. его личные качества) [14].

Как показывает проведенный анализ, существуют следующие виды адаптации, представленные на рисунке 1.

Рассмотрим виды адаптации более подробно:

- По отношению между субъектом и объектом выделяют активную и пассивную адаптации. Если работник пытается воздействовать на сложившуюся в организации среду, то такая адаптация является активной. Он

прикладывает усилия, чтобы изменить формы взаимодействия между сотрудниками, нормы, нормативы, ценности и т.д.

При пассивной форме адаптации вновь принятый сотрудник старается приспособиться к тем условиям, которые сложились в организации. Он не предпринимает никаких действий для изменения.

– По воздействию на работника адаптация бывает прогрессивная, которая хорошо воздействует на работника и регрессивная – это адаптация к среде с ненадлежащей трудовой дисциплиной.

– По уровню адаптации выделяют первичную и вторичную. Первичная, обычно применяется при работе с сотрудниками, которые еще не имеют опыта профессиональной деятельности. Обычно это выпускники учебных заведений различного уровня образования. Вторичная адаптация используется тогда, когда работник уже имеет опыт профессиональной деятельности и, например, переходит на должность руководителя.

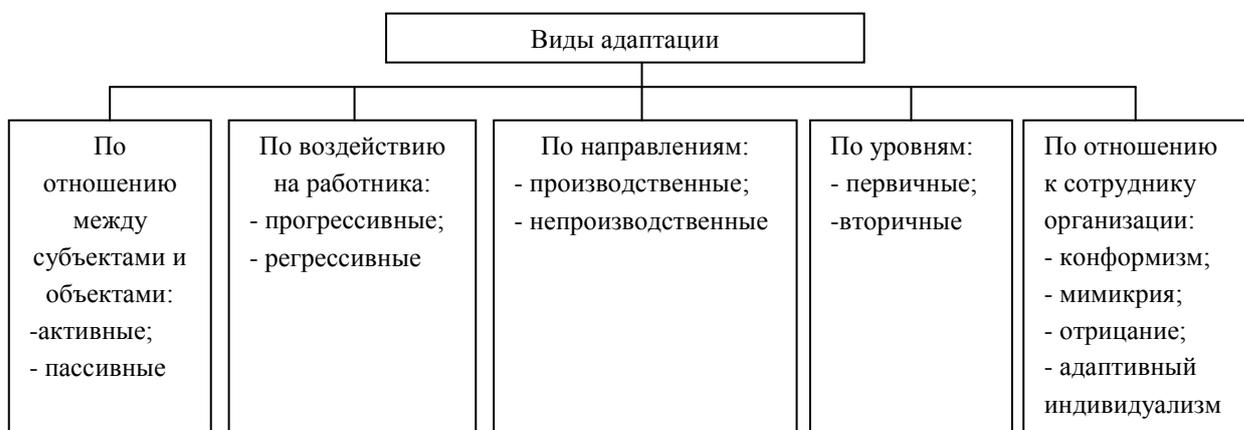


Рисунок 1 – Виды адаптации

В зарубежных компаниях высокая роль отводится именно первичной адаптации. В российских же организациях недостаточно внимания уделяют как первичной, так и вторичной адаптациям.

– По отношению сотрудника к организации:

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

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

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

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

– По направлениям выделяют производственную и непроизводственную адаптации [16,20].

Производственная адаптация выражается в определении уровня овладения знаниями и навыками. Непроизводственная адаптация – это адаптация к социальной инфраструктуре организации (улучшение жилищных условий, использование услуг социально-оздоровительных учреждений и т.д.).

Кроме перечисленных выше видов адаптации также выделяют профессиональную, психофизиологическую, организационно-административную, экономическую и санитарно-гигиеническую адаптации [1].

При профессиональной адаптации происходит освоение выбранной профессии, изучение ее тонкостей, наработка умений и навыков. Очень часто, чтобы ускорить процесс профессиональной адаптации, работника отправляют на курсы повышения квалификации или профессиональной переподготовки. Если организация не планирует отправлять на курсы, то работнику назначают наставника, который поможет новому сотруднику

быстрее влиться в профессиональную среду.

Психофизиологическая адаптация связана с тем, что в процессе работы сотрудника происходит различное психофизиологическое воздействие на него. К этим воздействиям следует отнести:

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

[13],[24].

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы.

В процессе организационно - административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации - подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера) [25].

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

«Критерии адаптации для управленческого персонала:

- выполнение должностной инструкции;
- качество и количество выполненной работы;
- производимое на людей впечатление и влияние;
- способность влиться в коллектив;
- заинтересованность в работе;
- интерес к повышению квалификации и служебному росту;

Эти же критерии для рабочих:

- выполнение норм выработки;
- овладение рабочим местом в соответствии с техническими условиями;
- качество работы;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- способность влиться в коллектив бригады (отдела);
- соблюдение деловой этики предприятия» [2],[23]

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

1.2 Программа и этапы адаптации

Для того чтобы адаптация работника прошла как можно быстрее и рационально необходимо заранее провести комплексную оценку как профессиональных, так и личных качеств работника. Кроме того, необходимо разработать программу адаптации, которая позволит проводить систематический учет и контроль ее результатов. Данная программа направлена на оказание работнику помощи при устройстве на работу. Основы программы адаптации должна учитывать особенности каждого принимаемого на работу сотрудника, поэтому она должна быть готова для

того, как будет подписан трудовой договор.

Программа адаптации представляет собой совокупность предложений, которые направлены на принятие работником основ корпоративной культуры. Это документ, в котором прописаны мероприятия с указанием сроков их выполнения и ответственных лиц за внедрение и контроль. При этом целью программы является быстрое приспособление работника к взаимодействию с окружающими сотрудниками и условиями производственной среды.

В составлении программы адаптации учувствуют сотрудники различных подразделений и должностные лица. Это может быть служба по HR, служба управления персоналом, специалист по кадрам, отдел кадров (зависит от масштаба организации). Программа утверждается ее руководителем [14].

Основным лицом, отвечающим за процесс адаптации, является наставник.

Наставничество – это процесс консультирования, обучения и оценки новичка более опытным сотрудником. Следует помнить, что наставник не только помогает адаптироваться новичку в компании, но и развивает собственные управленческие навыки. Функции, выполняемые наставником в адаптационном процессе:

- ознакомление сотрудника с рабочим местом;
- проведение стажировки и контроль ее результатов;
- знакомство новичка с коллективом;
- ускорение процесса обучения работника основным навыкам профессии;
- обучение работе с корпоративной базой данных;
- предоставление обратной связи [18].

Процесс адаптации персонала должен быть изложен в локальном нормативном акте. Это может быть «Положение об адаптации персонала», «Инструкция по введению в должность новых сотрудников» и т.д. В данном документе будут прописаны обязанности и ответственности за прохождение

различных этапов адаптации.

Стоит отметить, что новый сотрудник должен находиться под постоянным контролем со стороны должностных лиц. Процесс адаптации считается законченным том случае, работа больше не вызывает у сотрудника чувство напряженности и страха; он готов совершенствоваться в профессии; его профессиональные качества устраивают руководителя. При этом трудовой вклад сотрудника и его оценка со стороны руководства организации вызывает у него чувство удовлетворения.

Каждую неделю испытательного срока менеджер по персоналу проводит беседы с новым сотрудником для выяснения его мнения о социально-психологическом климате, корпоративной культуре, задачах, принципах, организации деятельности в компании с точки зрения их соответствия личным целям, установкам, ожиданиям, стереотипам. Новичок оценивает следующие аспекты своей работы:

- интерес к профессии, должности: устраивает ли содержание и условия выполнения работы, статус, оплата труда, перспективы, возможности для реализации своего потенциала;

- стремление к совершенствованию в выбранной специальности: доволен ли сотрудник существующим уровнем сложности и ответственности, который предполагает его деятельность;

- психологический комфорт и безопасность: успешно ли выстраиваются взаимоотношения с сослуживцами и руководством, дает ли работа в компании ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне;

- справедливость: признает ли новичок, что его труд оценивается должным образом (получает ли он вознаграждение, соответствующее его вкладу, отношению к обязанностям);

- затрачиваемые усилия: считает ли он, что психологическое напряжение, усталость, стресс, появляющиеся во время выполнения задач, приемлемы для него [17].

Менеджер по персоналу выявляет психологические сложности в

процессе адаптации сотрудника при осуществлении отдельных видов деятельности и процессов, помогает в их успешном преодолении [19].

Кроме того, кадровый специалист совместно с непосредственным руководителем и наставником на основе их оценок составляет программу его личностно-профессионального развития.

Перед началом реализации программы работники расписываются, что они ознакомлены с программой.

Программа адаптации включает виды планов, представленные на рисунке 2.

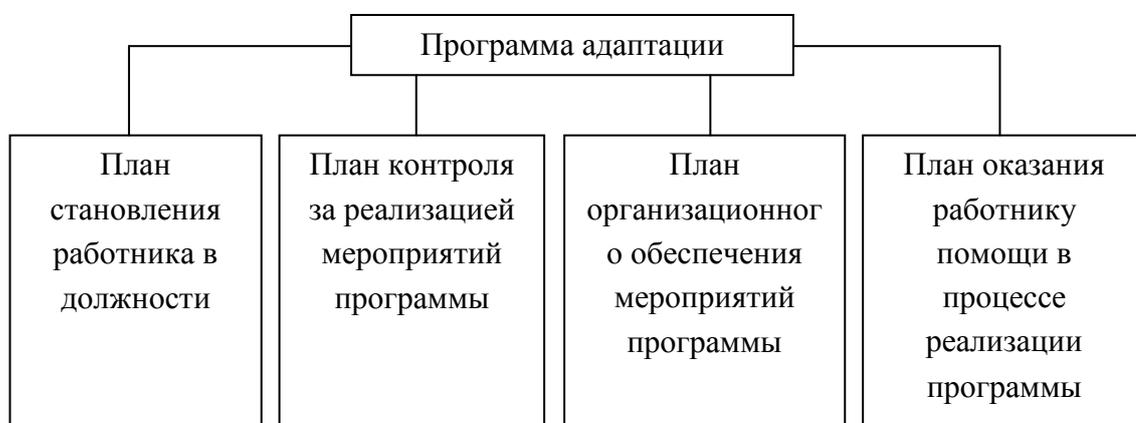


Рисунок 2 – Виды планов в программе адаптации

Основными видами планов являются:

– План становления работника в должности, который включает определение профессиональных обязанностей, требований к качественным и количественным показателям, периода испытательного срока и т.д.

– План контроля за реализацией мероприятий программы - предполагает назначение наставника, определение задач по работе с новым сотрудником и определение этапов его адаптации. При этом осуществляется контроль каждого этапа.

– План организационного обеспечения мероприятий программы включает определение необходимых ресурсов и сроков прохождения адаптационного периода.

– План оказания работнику помощи в процессе реализации программы. Данный план предполагает поддержание работника в процессе его работы при помощи консультирования по всем рабочим вопросам.

За выполнение представленных на рисунке планов отвечают руководители HR-службы. Они участвуют в составлении и корректировке программы адаптации, осуществляют контроль хода выполнения запланированных этапов выполнения каждого вида планов.

Для успешной реализации программы адаптации необходимо проводить полный и своевременный контроль за выполнением программы, а также оказывать эффективность помощь работнику, у которого возникают трудности с прохождением адаптационного периода [22].

Этапы процесса адаптации, факторы успеха и причины трудностей представлены на рисунке 3.

После успешного прохождения всех трех этапов снижается риск увольнения сотрудника организации. Процесс адаптации считается пройденным.

Факторами успеха для успешного прохождения адаптации являются действительный интерес и желание быстрее влиться в новый коллектив. Приобретенные знания в процессе обучения, обладание волевыми и психологическими качествами также помогут безболезненно пройти период адаптации [2].

Для успешного прохождения всех этапов адаптации большое влияние оказывают такие мероприятия как:

- наставничество (стажировка на рабочем месте под руководством наставника, коуча или индивидуальные занятия с ними);
- проведение тренингов, лекций, семинаров;
- баддинг (когда не только наставник, но и все участники оказывают друг другу поддержку);
- секондмент (работника переводят на новое место, где он получит новые знания или ему будет работать более комфортно) [3,6].



Рисунок 3 – Этапы адаптации сотрудников

На рисунке 4 представлена адаптационная программа, связанная с введением сотрудника в организацию или в новую должность.

«Основные требования к подготовке адаптационной программы. В ее содержании указываются:

- цель программы;
- основные задачи программы;

- основные направления реализации программы;
- планируемые (ожидаемые) результаты реализации программы;
- сроки реализации программы в целом (и каждого из ее мероприятий в отдельности);
- суть планируемых адаптационных мероприятий;
- должностные лица (структурные подразделения) предприятия, привлекаемые к реализации программы (соответствующих мероприятий);
- руководство реализацией программы;
- меры всестороннего обеспечения реализации программы;
- порядок осуществления контроля за реализацией программы;
- порядок подведения итогов реализации программы;
- другие сведения, являющиеся существенными для реализации программы в целом и ее отдельных мероприятий» [1].

При составлении программы адаптации необходимо учитывать особенности, которые перечислены ниже.

Когда человек входит в организацию, он проходит этап знакомства с другими членами коллектива. При этом он полагается на осознанные и координируемые действия и строит межличностные отношения. Действия руководителя должны быть направлены на то, чтобы помочь новому работнику как можно быстрее влиться в коллектив и начать применять свои знания, умения и навыки. На этом этапе необходимо постоянно использовать компромисс, как со стороны работника, так и со стороны руководителя. От действий руководителя во многом зависит успех прохождения адаптационного периода.

При знакомстве руководителя с новым сотрудником необходимо избегать повелительной формы. Разговор лучше строить в форме диалога, а не в виде директив со стороны руководящего звена. Новый сотрудник должен чувствовать заинтересованность руководителя в том, чтобы он быстрее влился в коллектив, он должен иметь возможность задавать вопросы и чувствовать себя свободно.



Рисунок 4 – Адаптационная программа, связанная с введением сотрудника в организацию или в новую должность

При введении в должность нового сотрудника необходимо, чтобы он как можно скорее стал лоялен к организации и нацелен на то, чтобы она работала с наибольшей отдачей. Работник должен стать частью команды и работать на результат [9,26].

Таким образом, как показал проведенный анализ, на период прохождения адаптации большое влияние оказывает специфика деятельности организации, содержание труда работника, его индивидуальные особенности и желание быстрее влиться в коллектив. Трудовая адаптация будет успешной в том случае, если в организации нормы и ценности коллектива донесены до сотрудника и он готов им следовать.

2 Анализ управления адаптацией персонала организации ООО «РосАвтоПласт»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «РосАвтоПласт» было основано в 2003 г. Юридический и фактический адрес предприятия г. Тольятти, ул. Базовая, 40.

Предприятие специализируется на выпуске, разработке и продаже термопластичных композиционных материалов на основе полипропилена, полиамидов 6 и 66, полиэфиров, поливинилхлорида и др.

Производственные мощности ООО «РосАвтоПласт» составляют около 20 тыс. тонн в год. Технологическое оборудование немецкой фирмы Krauss Maffei Berstorff включает двухшнековые экструзионные линии: 2 линии с диаметром шнеков 65 мм и стренговой грануляцией и одна линия с диаметром шнеков 75 мм и подводной грануляцией. Кроме того, загрузка сырья осуществляется автоматически вакуумными погрузчиками итальянской фирмы Plastic Systems.

Для подготовки сырья и фасовки готовой продукции используется большое количество вспомогательного оборудования: линия по дроблению каучуковых брикетов, смесители (миксеры), разнообразные сушилки сырья и готовой продукции, автоматические и полуавтоматические фасовочные станции и другое оборудование.

ООО «РосАвтоПласт» занимает одну из ведущих позиций на российском рынке полимерных композиционных материалов. Всего на предприятии работает 119 человек.

Основными потребителями продукции ООО «РосАвтоПласт» являются российские предприятия, которые производят автокомпоненты, бытовую технику, электротехнику, строительные материалы, детали транспорта и др.

Стратегическая цель компании заключается в завоевании лидирующих позиций на российском рынке, за счет выпуска высококачественных

материалов, расширения марочного ассортимента, развития сотрудничества с ведущими зарубежными и российскими компаниями производителями полимеров, наполнителей и добавок, максимального удовлетворения требований потребителей и соответствия современным тенденциям мирового рынка.

Организационная структура ООО «РосАвтоПласт» представлена в приложении А.

Предприятие имеет линейно-функциональную структуру, при которой различные службы разрабатывают программы работы производственных подразделений, которые согласовываются и утверждаются линейным руководителем.

Основное производство состоит из производственных цехов, которые занимаются выпуском следующих материалов: комполена (полимерный композиционный материал на основе полипропилена); мегаамида (полимерный композиционный материал на основе полиамида); комполоя (полимерный композиционный материал на основе поливинилхлорида)

Производственные и транспортный цеха находятся в непосредственном подчинении у директора по производству. Директору по экономике и финансам подчиняются главный бухгалтер и начальник отдела труда и заработной платы (ООТиЗ). В его обязанности входит определение финансовой политики компании, анализ и оценка финансовых рисков, руководство перспективных и текущих финансовых планов и т.д.

Коммерческий директор несет ответственность за составление и выполнение плана материально-технического обеспечения, а также за организацию сбыта продукции. Начальник отдела по работе с персоналом подчиняется непосредственно генеральному директору. В его обязанности входит разработка системы управления персоналом; проведение аттестации персонала; прием, увольнение и перевод сотрудников и т.д.

Основные экономические показатели деятельности ООО «РосАвтоПласт» за 2016-2018гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «РосАвтоПласт» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	1 157 502	1 412 959	2 023 080	255457,0	22,1	610121,0	43,2
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	1 047 762	1 284 812	1 862 922	237050,0	22,6	578110,0	45,0
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	109 740	128 147	160 158	18407,0	16,8	32011,0	25,0
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	61 626	63 910	60 455	2284,0	3,7	-3455,0	-5,4
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	11 453	11 632	18 581	179,0	1,6	6949,0	59,7
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	36 661	52 605	81 122	15944,0	43,5	28517,0	54,2
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	11 715	18 694	53 034	6979,0	59,6	34340,0	183,7
8. Основные средства, тыс. руб.	19 576	19 438	16 488	-138,0	-0,7	-2950,0	-15,2
9. Оборотные активы, тыс. руб.	180 316	289 612	330 455	109296,0	60,6	40843,0	14,1
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	128	121	119	-7,0	-5,5	-2,0	-1,7
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	43622,4	45099,1	45981,6	1476,7	3,4	882,5	2,0
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	9043,0	11677,3	17000,7	2634,4	29,1	5323,3	45,6
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	340,8	372,7	386,4	31,9	9,4	13,7	3,7
14. Фондоотдача	59,1	72,7	122,7	13,6	-	50,0	-
15. Оборачиваемость активов, раз	6,4	4,9	6,1	-1,5	-	1,2	-
16. Рентабельность продаж, %	3,2	3,7	4,0	0,6	-	0,3	-
17. Рентабельность производства, %	3,3	3,9	4,2	0,6	-	0,3	-
18. Затраты на рубль выручки, коп.	96,8	96,3	96,0	-0,6	-	-0,3	-

показал, что выручка в 2017 г. увеличилась на 22,1% и составила 1412959 т. р. В 2018 г. темп роста выручки составил 43,2% или 610121 т. р. В тоже время, себестоимость продаж за период 2016-2017 гг. увеличилась на 22,6%, а за период 2018-2017 на 45%.

Положительной тенденцией является снижение управленческих расходов на 5,4% в последнем анализируемом году. Это связано с пересмотром организационной структуры управления и уменьшением численности руководителей.

Прибыль от продаж с каждым годом увеличивается (на 43,5% в 2017г. и 54,2% в 2018 г. соответственно), также растет и чистая прибыль (на 59,6% в 2017г. и 183,7% в 2018 г. соответственно) что свидетельствует о повышении эффективности текущей деятельности коммерческого предприятия (рисунок 5).

За анализируемый период затраты на рубль выручки снизились на 0,6 и на 0,3 пунктов в 2017 и в 2018 годах соответственно, что говорит о невысоких темпах роста расходов на производство продукции.

Стоимость основных средств за три года снизилась на 15,2% и составила в 2018 году 16488 т. р. Отметим, что показатель фондоотдачи увеличился на 50 пунктов, что связано с эффективным использованием оборудования.

Стоимость оборотных активов увеличилась на 14,1%, при этом коэффициент оборачиваемости активов также увеличился на 1,2 пункта, что объясняется эффективным управлением запасами и низкой дебиторской задолженностью.

За период с 2016 -2017 годы период среднесписочная численность ППП снизилась на 5,5% (7 человек), а за период 2017-2018 годы еще на 1,7% (2 человека). Снижение среднесписочной численности персонала связано с неэффективной адаптацией персонала в первый год работы. В тоже время, фонд оплаты труда увеличился на 3,4 и 2% по анализируемым периодам соответственно, что положительно характеризует деятельность предприятия.

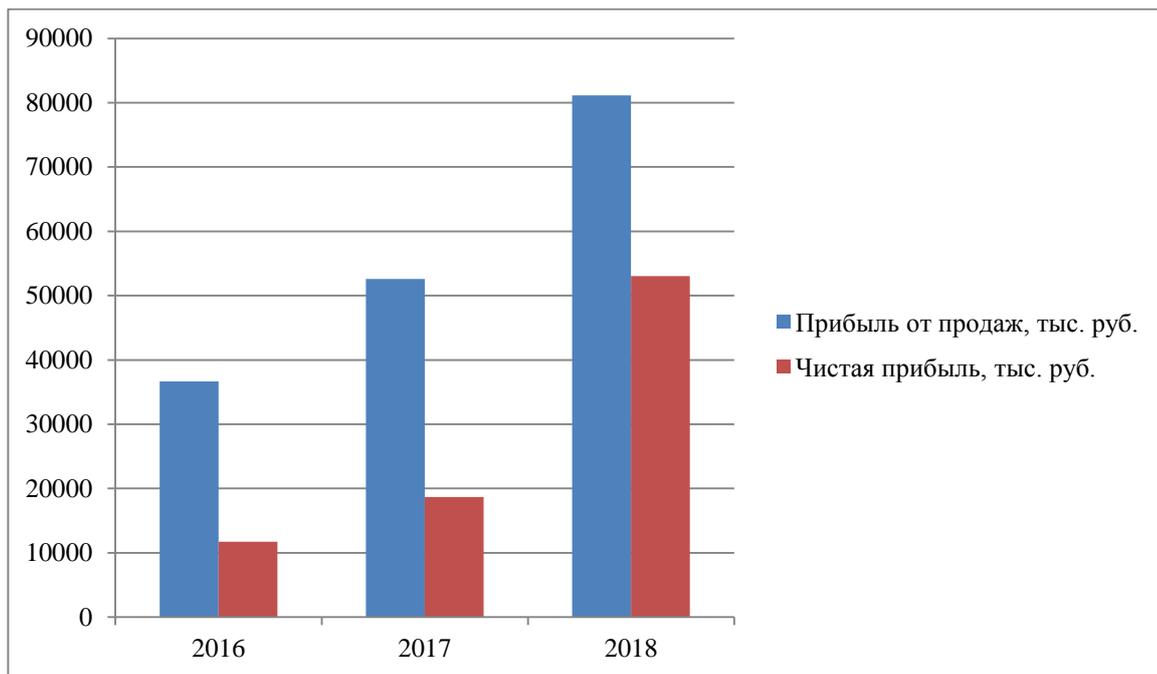


Рисунок 5 – Показатели прибыли от продаж и чистой прибыли за 2016-2018 годы

Темп роста среднегодовой заработной платы в 2018 году составил 3,7%, что значительно ниже темпов роста среднегодовой выработки работающего, что свидетельствует об эффективном использовании персонала.

Таким образом, динамика показателей ООО «РосАвтоПласт» в основном положительна, анализ финансово-хозяйственной деятельности свидетельствует о достаточно высоком уровне эффективности использования ресурсов и повышении финансовой устойчивости исследуемого предприятия.

2.2 Оценка управления адаптацией персонала ООО «РосАвтоПласт»

Как показал проведенный анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «РосАвтоПласт» у предприятия наблюдается отрицательная динамика численности ППП. При этом среднегодовая оплата

труда у них увеличивается. Для того, чтобы понять, с чем связан отток персонала необходимо оценить как предприятие использует свои имеющиеся трудовые ресурсы.

На предприятии производственно-промышленный персонал (ППП) представлен рабочими, руководителями, специалистами и служащими. Всего в 2018 году на рассматриваемом предприятии работало 119 человек.

Проанализируем структуру и численность ППП за 2018 год, определим отклонение фактической численности от плановой (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ структуры и численности ППП в 2018 году

Категории ППП	Плановая численность 2018 г.		Фактическая численность 2018 г.	
	чел.	%	чел.	%
1. Рабочие	105	86,1	102	85,45
2. Руководители	8	6,5	9	8,36
3. Специалисты	4	3,3	3	2,19
4. Служащие	5	4,1	5	4
ИТОГО	122	100,00	119	100,00
в т.ч. принято	13	10,6	18	15,1
уволено	-	-	29	24,3
в т.ч. по собственному желанию	-	-	24	20,2

В анализируемом периоде фактическая численность ППП снизилась на 3 человека. Больше всего изменилась численность рабочих (снизилась на 3 человека), количество специалистов снизилось на 1 человека. В то же время на 1 человека увеличилась численность руководителей, а число служащих осталось без изменений. Из 29 человек 24 уволились по собственному желанию, причем 15 в первый год после трудоустройства.

На рисунке 6 представлена структура ППП за 2018 год. Согласно проведенному анализу, процент рабочих от общего числа составляет 86,1%, что является хорошим показателем, так как для того, чтобы подразделение хорошо работало, на одного руководителя должно приходиться в идеале 9-10 подчиненных.

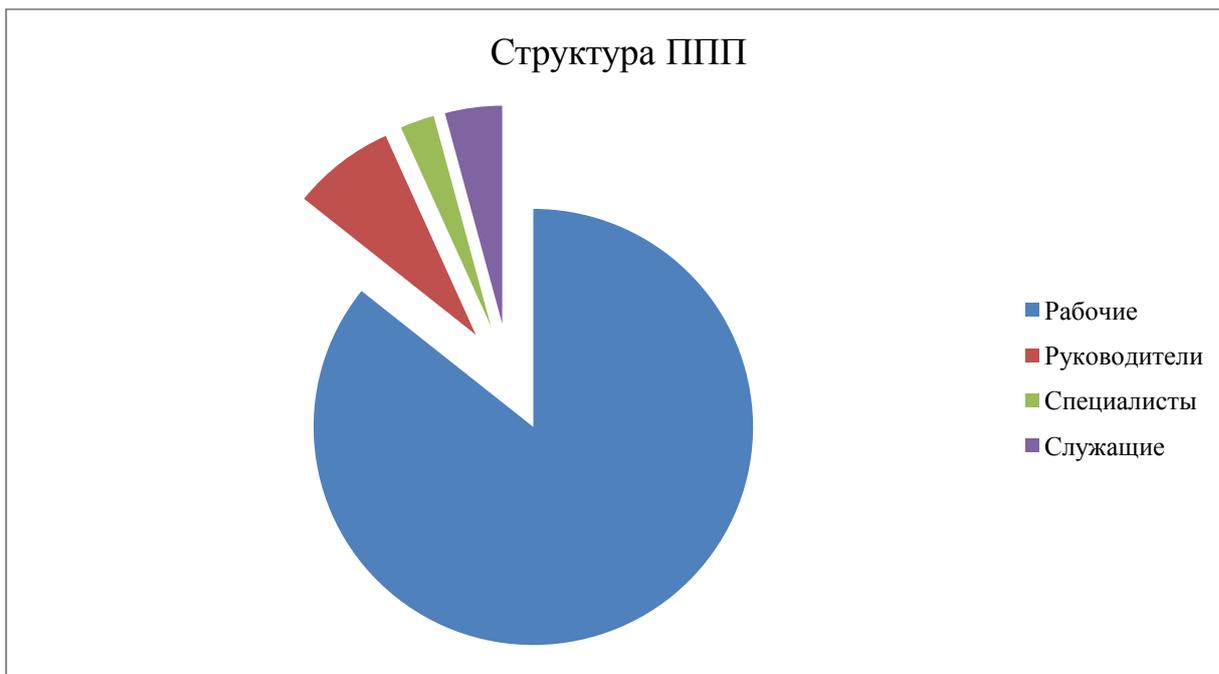


Рисунок 6 – Структура ППП ООО «РосАвтоПласт» в 2018 году, чел.

Далее проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО «РосАвтоПласт», т.е., распределение работающих по уровню образования (таблица 3)

Таблица 3 – Распределение ППП по образованию за 2017-2018 годы

Группы ППП по образованию:	Численность рабочих на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
высшее	45	43	42	34,9	35,5	35,2
незаконченное высшее	11	13	13	8,9	10,7	10,9
среднее, среднее специальное	72	65	64	56,2	53,8	53,9
Итого	128	121	119	100	100	100

На рисунке 7 представлено наглядное распределение ППП по уровню образования

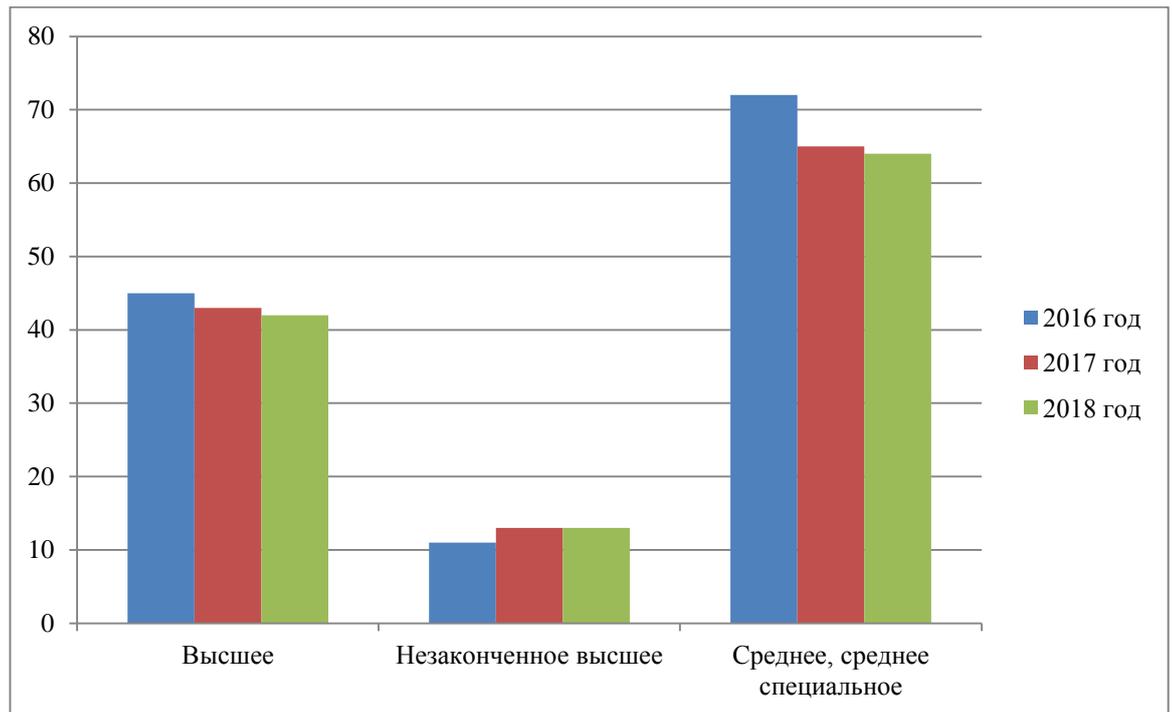


Рисунок 7 – Диаграмма распределения ППП по образованию, чел.

По данной таблице 3, можно сделать вывод, что по образованию больше всего работающих сотрудников, которые имеют среднее и среднее специальное образование.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета:

- коэффициента общего оборота;
- коэффициента оборота рабочей силы по приему и по увольнению;
- коэффициента текучести.

Расчет данных показателей представлен в таблице 4.

Как показал проведенный анализ движения персонала, коэффициент общего оборота рабочей силы за период с 2016 по 2017 гг. снизился на 0,1%. Однако за период 2017 по 2018 гг. данный показатель, наоборот, увеличился

на 0,6%. Это негативный фактор, так как увеличение коэффициента общего оборота рабочей силы может быть следствием ухудшения условий труда, а также может говорить о неэффективной адаптации работников, так как по данным ООО «РосАвтоПласт» наибольшее число увольнений наблюдается в первый год после устройства на работу.

Таблица 4 – Анализ движения персонала ООО «РосАвтоПласт»

№ п/п	Показатели	Расчет	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение 2017/2016 гг.	Отклонение 2018/2017 гг.
1	Среднесписочная численность, чел.	Данные табл. 2.1 и 2.2	128	121	119	-7	-3
2	Принято, чел.		22	20	18	-2	-2
3	Уволено, чел.		28	27	29	-1	2
3.1	в т.ч. по собственному желанию		20	20	24	0	1
4	Коэффициенты:						
4.1	- общего оборота, %	стр.4.1=(стр.4.2+стр.4.3)	38,9	38,8	39,4	-0,1	0,6
4.2	- оборота рабочей силы по приему, %	стр.4.2=(стр.2/стр.1)*100%	17,1	16,5	15,1	-0,6	-1,4
4.3	- оборота рабочей силы по увольнению, %	стр.4.3=(стр.3/стр.1)*100%	21,8	22,3	24,3	0,5	2
4.4	- текучести, %	стр.4.4=(стр.3.1/стр.1)*100%	15,6	16,5	20,1	0,9	3,6

Кроме того, за период 2016-2017 гг. на 0,6%, а за период 2017-2018 гг. на 1,4% снизился коэффициент оборота рабочей силы по приему, при этом на 2% увеличился оборот рабочей силы по увольнению за последний отчетный период. Текучесть кадров также с каждым годом растет. Если за период 2016-2017 гг. данный показатель увеличился на 0,9%, то уже за период 2017-2018гг. он вырос на 3,6%.

В целях снижения коэффициента оборота рабочей силы по увольнению и текучести кадров необходимо обратить внимание на организацию труда в цехе, на условия труда, оплату работников, а также на адаптацию персонала при устройстве на работу.

На основе исследования проводимого в 2018 году в ООО «РосАвтоПласт», была проанализирована трудовая адаптация.

При этом проводилось анкетирование работников ООО «РосАвтоПласт» на предмет удовлетворенности трудом и процессом адаптации при устройстве на работу. Образец анкеты представлен в приложении Б. На этом этапе исследования изучались факторы морально-психологического климата в коллективе при адаптации сотрудника. Анализ проводился как со стороны руководителей, так и со стороны рабочих (таблица 5).

Таблица 5 – Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе при адаптации сотрудника в ООО «РосАвтоПласт»

Критерии обследования	Доволен (руководители), %	Доволен (рабочие), %	Не доволен (руководители), %	Не доволен (рабочие), %
Взаимоотношения в коллективе	36,8	87,5	10,5	6,2
Результаты своей работы	58,4	51,3	15,3	16,3
Отношение коллег к выполнению своих обязанностей	47,4	37,5	-	6,3
Регламент работы	68,4	68,8	10,5	6,2
Сплоченность коллектива	36,3	56,3	16,3	15,5
Организация досуга	43,5	56,3	17,4	18,8
Предъявляемые требования к сотруднику	42,6	52,5	21,1	6,3
Перспективы служебного роста	27,4	31,2	41,6	38,8

Продолжение таблицы 5

Равномерность распределения нагрузки на сотрудников	31,6	43,8	47,4	6,3
Отношения с непосредственным руководителем	94,7	68,8	-	6,3
Взаимодействие с другими отделами	47,4	56,3	5,3	25,0
Справедливость морального и материального стимулирования	46,3	38,2	13,6	15,9
Обеспечение необходимой для работы техники	52,6	31,3	5,3	25,0
Возможность общения в процессе работы	94,7	43,8	-	18,8
Бытовые условия труда	47,4	6,3	10,5	75,0
Размер заработной платы	58,4	48,0	13,9	11,7

В перечень характеристик наиболее ценных сторон трудовой деятельности респонденты наиболее часто выбирали следующие:

- хороший заработок (82,6% респондентов отметили данную характеристику среди пяти самых значимых, причем 62,7% поставили его на первое место);
- интересная работа (63,4%);
- хорошие товарищи по работе (55,3%);
- надежное место работы (50,9%);
- соответствие работы способностям (40,4%).

В результате проведенного анкетирования выяснилось, что такие характеристики как условия труда, содержание труда, удовлетворенность своей специальностью и занимаемой должностью, а также перспективы служебного роста вызывало отрицательные эмоции. В тоже время есть и

положительные стороны, такие как, отношения с коллегами и начальством, помощь и поддержка руководителя, многие довольны своей заработной платой.

Проблема адаптации новых специалистов существует на предприятии, и она ярко выражена в тесте. Несмотря на то, что ООО «РосАвтоПласт» создано в 2003 году, у них недостаточно развита собственная систему адаптации сотрудников. Опросив 20% сотрудников (24 человека из 119), какие из факторов их больше всего не удовлетворяют в первые годы работы, было выявлено, что многие недовольны занимаемой должностью и возможность служебного роста, даже несмотря на то, что ждет их в перспективе, поэтому эффективность работы специалиста в период адаптации сводится к минимуму.

Среди опрошенных большинство составляли мужчины, их 83,3%. В таблице 6 представлены результаты теста адаптации сотрудников ООО «РосАвтоПласт»

Таблица 6 – Результаты теста адаптации сотрудников ООО «РосАвтоПласт»

Фактор неудовлетворенности	Количество чел.	Доля в % от числа опрошенных.
1. Возможность служебного роста	6 чел.	25%
2. Содержание труда	4 чел.	16,7%
3. Удовлетворение своей специальностью	6 чел.	25%
4. Занимаемая должность	5 чел.	20,8%
5. Условия труда	3 чел.	12,5%
Опрошенных	24 чел.	100%

Распределение респондентов в соответствии с оценкой собственного

психофизиологического состояния во время выполнения работы в определенной мере подтверждают эти данные.

На основе выявленных ответов можно проанализировать мотивы увольнений работников ООО «РосАвтоПласт» (таблица 7)

Таблица 7– Мотивы увольнений в ООО «РосАвтоПласт»

Мотивы увольнений	Значение показателя	
	Абс., чел.	Отн, %
Отсутствие возможностей повышения уровня квалификации	6	25,0
Деадаптация сотрудников	6	25,0
Отсутствие программы внутрикорпоративного продвижения	3	12,5
Отсутствие возможности использовать свои знания и умения	4	18,3
Уровень оплаты труда не соответствует социальным потребностям	3	12,5
Другие	2	6,7
Всего опрошенных	24	100

Таким образом, анализ опроса показал такие проблемы, как отсутствие программы по адаптации сотрудников, профессионального роста сотрудников, низкий уровень квалификации сотрудников. Эти данные могут помочь в разработке программ по адаптации вновь принятых работников, повышения квалификации сотрудников, а также программы для повышения стимулирования производительности труда.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «РосАвтоПласт»

3.1 Мероприятия по управлению адаптаций персонала

Как показал проведенный анализ, на предприятии ООО «РосАвтоПласт» высокий процент текучести кадров. Это связано с недостаточно проработанной системой адаптации персонала и достаточно большим количеством увольнений сотрудников в первый год работы.

ООО «РосАвтоПласт» - это предприятие со средней заработной платой около 32 тыс. рублей, что для города является относительно хорошим показателем. Несмотря на хорошо развитую систему отбора и найма персонала, на предприятии не существует программы адаптации квалифицированных рабочих, которых на предприятии более 70%. Именно в данной категории наблюдается самый высокий процент текучести кадров.

Для снижения текучести квалифицированных работников предлагается внедрить программу «Лестница успеха», которая будет направлена на улучшение адаптации, обучение и их профессиональное развитие.

Данная программа рассчитана на 3 месяца. Она позволит принять положительное решение при приеме на работу нового сотрудника, а также выявить несоответствие сотрудника занимаемой должности.

Целью данной программы является повышение эффективности социально-психологической адаптации вновь принятых сотрудников, формирование общего командного духа и единого понимания ценностей организации на базе согласованного видения корпоративных целей и задач.

Программа подготовки и развития персонала «Лестница успеха» позволит ООО «РосАвтоПласт» повысить эффективность адаптации новых работников, что в свою очередь приведет к сокращению текучести кадров и увеличению производительности труда.

Основные задачи данной программы заключаются в следующем:

– Обоснование целей и ценностей организации. Формирование на этой основе единого согласованного пространства внутрикорпоративной коммуникации.

– Совершенствование навыков эффективного межличностного общения.

– Позитивное регулирование социальной групповой динамики у вновь принятых сотрудников с элементами командообразования.

– Выявление и развитие лидерского потенциала, формирование стремления на саморазвитие.

Программа «Лестница успеха» имеет практическую направленность. На теоретическую подготовку и проведение тренингов отводится лишь 20% времени, а 80% будет посвящено отработке практических навыков.

Достижение планируемого результата от внедрения программы «Лестница успеха» представлены на рисунке 8.

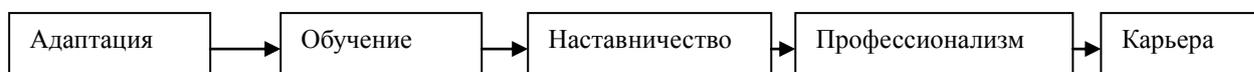


Рисунок 8 – Результат программы «Лестница успеха»

Для того чтобы предлагаемая программа дала положительный результат необходимо, чтобы в ее реализации участвовали работники обучающего центра, сотрудники отдела кадров, а также закрепленные за новыми сотрудниками наставники.

Предлагаемая программа адаптации имеет следующие этапы, представленные на рисунке 9.

Программа адаптации «Лестница успеха» ООО «РосАвтоПласт» для новых сотрудников состоит из двух основных частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

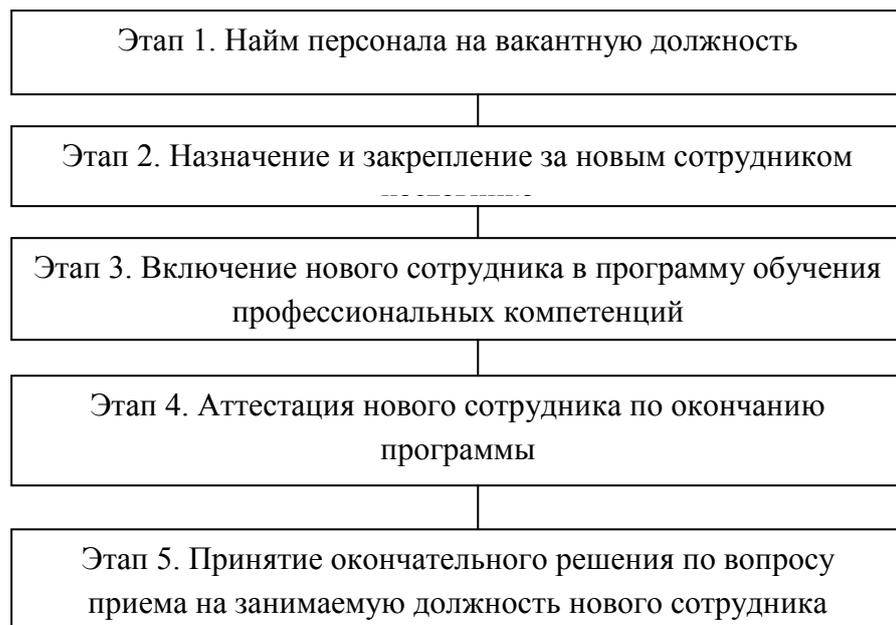


Рисунок 9 – Этапы работ по внедрению программы подготовки и развития персонала «Лестница успеха»

Подробная программа представлена в приложении В.

В обязанности менеджера по персоналу, при реализации программы, входят следующие обязанности:

- Проведение оценки профессионального уровня вновь принятого работника.
- Определение выполняемых задач сотрудником в первые дни работы на предприятии.
- Объяснение требований к качеству, технико-экономическим показателям, а также степень ответственности за результат работы.
- Закрепление наставников за новыми сотрудниками и разработка системы стимулирования для повышения заинтересованности наставника в успешной адаптации нового сотрудника.

При этом менеджер по персоналу непосредственно взаимодействует с руководителем подразделения, в котором будет работать новый сотрудник.

Перед началом работы менеджер по персоналу подробно знакомит работника с положениями и нормативными документами, действующими на

предприятию.

Вновь принятый работник получает сведения:

- об истории развития предприятия, миссии, цели, стратегических задачах, системе менеджмента качества. Кроме того он узнает, кто является основным конкурентом, потребителем, каков охват рынка и т.д.;
- о заработной плате, методах стимулирования, премировании, начале и окончании испытательного срока, а также о режиме труда и отдыха;
- о возможности обучения и повышения квалификации;
- о правилах внутреннего распорядка (начало и окончание работы, время обеденного перерыва и т.д.).

После ознакомления с основными положениями работник проходит инструктаж об охране труда и технике безопасности.

В процессе вхождения в должность руководитель предоставляет новому сотруднику следующую информацию:

- функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; связь с другими службами компании; взаимоотношения внутри отдела;
- рабочие обязанности и ответственность: детальное описание технологии, процессов и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной позиции, ее соотношение с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполненной работы; должностная инструкция, обязанности и ответственность; продолжительность и распорядок дня; требуемая отчетность;
- правила, процедуры, характерные для конкретного вида работы или данного подразделения; порядок действий в случае аварий; отношения с сотрудниками из других отделов; поведение на рабочем месте; контроль нарушений; организация отдыха, приема пищи, перерывов, перекуров; возможность личных телефонных разговоров; использование оборудования; виды помощи, в каких случаях она может быть оказана; список документов, с которыми новичку необходимо ознакомиться в первую очередь.

В течение испытательного срока менеджер по персоналу каждую неделю беседует с новым работником. Он узнает его мнение о психологическом климате в коллективе, а также о корпоративной культуре. Менеджер выясняет, совпали ли ожидания нового сотрудника с тем, что он получил на рабочем месте.

Новый сотрудник должен оценить следующие аспекты, которые оцениваются в период адаптации:

- устраивает ли его полученная заработная плата, как работает система мотивации, существуют ли возможности для реализации своего потенциала;

- каков уровень сложности выполняемой работы, справляется ли работник с поставленными задачами;

- успешно ли выстраиваются взаимоотношения с сослуживцами и руководством, дает ли работа в компании ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне;

- признает ли новичок, что его труд оценивается должным образом (получает ли он вознаграждение, соответствующее его вкладу, отношению к обязанностям);

- считает ли он, что психологическое напряжение, усталость, стресс, появляющиеся во время выполнения задач, приемлемы для него.

Менеджер по персоналу выявляет психологические сложности в процессе адаптации сотрудника при осуществлении отдельных видов деятельности и процессов, помогает в их успешном преодолении.

Кроме того, кадровый специалист совместно с непосредственным руководителем и наставником на основе их оценок составляет программу его личностно-профессионального развития.

Далее руководитель совместно с наставником принимает решение о завершении адаптации и начале самостоятельной работе новичка.

Программа «Лестница успеха» может считать успешно завершенной, если:

- работа не вызывает у сотрудника чувства напряжения, страха, неудовлетворенности, стала привычной для него;
- он овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение нового сотрудника отвечает требованиям его должности правилам корпоративного поведения;
- рабочие показатели сотрудника устраивают непосредственных руководителей (соответствуют установленным нормативам);
- у человека выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
- он чувствует удовлетворенность выполняемой работой, считает оценку своего трудового вклада справедливой.

Для успешного внедрения мероприятия необходимо определить сроки и исполнителей (таблица 8) каждого этапа программы «Лестница успеха» исходя из общего срока 3 месяца (испытательный срок), 90 рабочих дней.

Таблица 8 – Сроки и исполнители по мероприятию внедрения программы «Лестница успеха» в ООО «РосАвтоПласт»

№ п\п	Наименование работы	Исполнитель	Срок
1.	Этап общей адаптации	Непосредственный руководитель подразделения Менеджер по работе с персоналом.	20 дней
2.	Этап вхождения в должность	Непосредственный руководитель подразделения Наставник	10 дней
3.	Этап рабочей ориентации	Менеджер по работе с персоналом.	30 дней
4.	Этап оценки результатов	Менеджер по работе с персоналом. Наставник	5 дней
5.	Принятие решение о продолжении трудовых отношений	Непосредственный руководитель Менеджер по работе с персоналом. Генеральный директор ООО «РосАвтоПласт»	5 дней

Очень важно обратить внимание на то, что некоторые сотрудники после прохождения данной программы могут сами решить покинуть данную организацию из-за расхождения интересов. Программа «Лестница успеха» нацелена на то, чтобы повысить привлекательность вакансии для эффективных сотрудников. В тоже время, она является непривлекательной для сотрудников, нацеленных на процесс, а не результат.

Для обоснования данного мероприятия построим алгоритм программы «Лестница успеха» (рисунок 10).

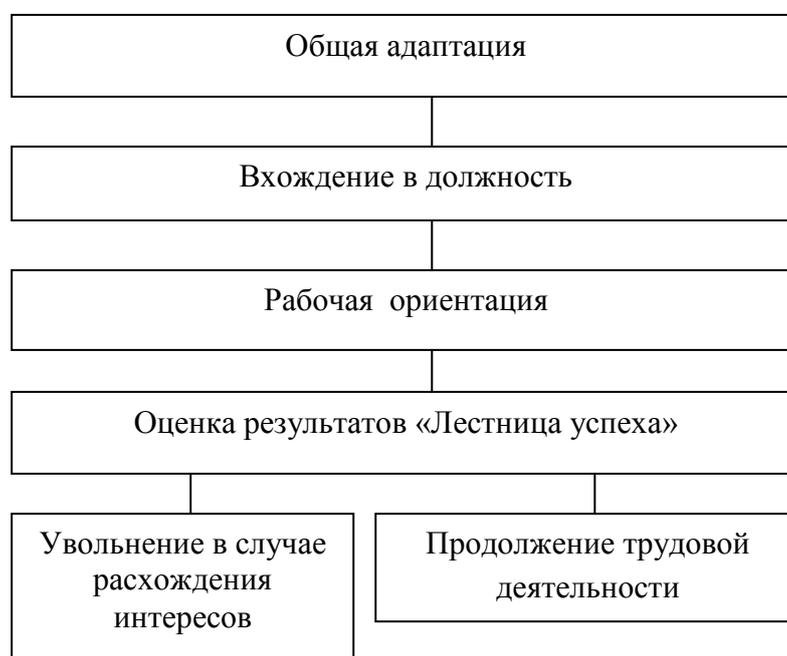


Рисунок 10 – Алгоритм программы «Лестница успеха»

В таблице 9 представлено количество принимаемых ежегодно сотрудников на вакантные должности, а также число уволившихся после прохождения испытательного срока.

Таблица 9 – Количество принимаемых ежегодно сотрудников на вакантные должности, чел.

Наименование	2016 год	2017 год	2018 год	Среднее значение за три года
Число принятых на вакантные должности рабочих специальностей	22	20	18	20
Число прошедших первичную адаптацию	10	10	9	10
Число уволившихся сотрудников после испытательного срока	12	10	10	11

Практика показывает, что 37% персонала, уволившихся с работы в течение 2018 года, приняли это решение уже в первый адаптационный период своего пребывания в ООО «РосАвтоПласт». Следовательно, если бы изначально была введена программа «Лестница успеха», предприятие могло существенно снизить текучесть кадров.

Мероприятие 2. Повышение квалификации сотрудников, задействованных в программе «Лестница успеха» по адаптации персонала.

Для того чтобы успешно внедрить программу адаптации необходимо повысить квалификацию сотрудников, которые непосредственно отвечают за работу наставников. На предприятии ООО «РосАвтоПласт» - это начальник и менеджер по работе с персоналом. Следовательно, данных сотрудников необходимо отправить на повышение квалификации.

Повышение квалификации сотрудников позволит:

- Оптимизировать кадровую политику в области адаптации персонала.
- Выявлять и предупреждать типичные ошибки, возникающие в системе адаптации персонала.
- Внедрить программу адаптации «Лестница успеха»
- Оценить эффективность системы адаптации персонала.

Рассмотрим образовательные учреждения, которые предают обучающие семинары и курсы. В таблице 10 представлены результаты проведенного мониторинга образовательных учреждений, предоставляющих услуги по проведению курсов повышения квалификации и семинаров, с

целью выбора места проведения обучения.

Определяющими критериями выбора образовательного учреждения стали: цены и уровень надежности организации. Так как стоимость командировки в другие города с учетом доставки и размещения будет приблизительно одинаковой, то критериями выбора стала именно цена обучения. Наиболее привлекательным вариантом слала Бизнес-школа ИТС Group, г. Санкт-Петербург.

Таблица 10 – Мониторинг образовательных учреждений

Образовательное учреждение	Название программы	Для кого	Количество часов	Стоимость обучения, руб.	Надежность
Бизнес-школа ИТС Group, г. Санкт-Петербург	Адаптация персонала	Для руководителей кадровых служб, руководители высшего и среднего звена.	16	21900	Высокая (много положительных отзывов)
Образовательный центр «Business Seminar», г. Москва	Поиск, подбор, адаптация персонала	Менеджеры по персоналу, специалисты кадровых служб, заинтересованные в повышении мотивации своих сотрудников без дополнительных финансовых затрат	16	22325	Неизвестная (нет отзывов)
Moscow Business School, г. Москва	HR-специалист: поиск, подбор и адаптация персонала	Для HR-специалистов	24	37800	Высокая (много положительных отзывов)
Бизнес-школа «Антей»	Адаптация персонала: виды, инструменты, особенности	Для руководителей высшего и среднего звена	16	22900	Средняя

Программа данного семинара включает в себя:

- Цели и задачи адаптации персонала (адаптация на различных стадиях развития компании; адаптационный период и испытательный срок; адаптация в условиях внутрифирменных перемен)

- Содержание адаптации (психофизиологическая, социально-психологическая, профессиональная и организационная адаптация; структура и этапы процесса адаптации; разработка единых стандартов процедуры оценки новых сотрудников; особенности адаптации различных категорий сотрудников)

- Участники адаптационной системы - их роль и зоны ответственности (функции руководителя HR-службы, руководителя, наставника; введение в организацию, в подразделение, должность; стили наставничества; обратная связь, как фундамент успешной адаптации сотрудника)

- Управление системой адаптацией - особенности каждого этапа (анализ текущей ситуации; определение процедур адаптации; внедрение адаптационных процедур; контроль и анализ эффективности)

- Инструменты адаптации (ориентационная программа; индивидуальная программа обучения; книга сотрудника; PR мероприятия; индивидуальные задания; наставничество)

- Оценка эффективности системы адаптации (наиболее распространенные методы оценки адаптации; оценки эффективности обучения в период адаптации; факторы, влияющие на успешность адаптации; признаки дезадаптации сотрудника и принятие коррекционных мер).

Таким образом, внедрение предлагаемых мероприятий позволит улучшить процесс адаптации сотрудников на предприятии ООО «РосАвтоПласт».

3.2 Расчет социально-экономической эффективности мероприятий

Для того, чтобы улучшить управление адаптацией персонала было

предложение внедрить программу «Лестница успеха» и повысить квалификацию сотрудников, которые непосредственно учувствуют в этом процессе.

Для расчета экономической эффективности необходимо определить единовременные и текущие затраты, которые понесет предприятие ООО «РосАвтоПласт».

Основное время при проведении «Лестница успеха» затрачивает менеджер по работе с персоналом, ему назначается ежеквартальная премия Z_{np} в размере 8000 рублей при наличии сотрудников, успешно прошедших период адаптации, которые оставили положительные отзывы. В процессе внедрения программы «Лестница успеха» подразумевается использование учебного центра для отработки теоретических знаний и тренингов. Наставнику на период внедрения программы «Лестница успеха» назначается ежемесячная доплата за дополнительную нагрузку (Z_n) в размере 2500 рублей. Количество наставников закрепляемых за новыми сотрудниками варьируется в подразделениях и в среднем составляет 1 наставник на 4 новых сотрудника. Таким образом, общие затраты на внедрение программы «Лестница успеха» составят (формула 1):

$$Z_{общ} = Z_n + Z_{np} + Z_{ц}, \quad (1)$$

где $Z_{общ}$ - общие затраты на внедрение программы «Лестница успеха», руб.;

Z_n - доплата за наставничество, руб.

$Z_{ц}$ - затраты на проведение тренингов в учебном центре, руб.

Среднее значение принятых сотрудников на рабочие специальности составляет 16 человек, количество наставников (K) - 4 человека. Доплата за наставничество составит (формула 2):

$$Z_n = K \cdot Z_d \cdot K_1, \quad (2)$$

где K_1 - количество месяцев адаптации работников, чел.

$$Z_n = 4 \cdot 2500 \cdot 3 = 30000 \text{ р.}$$

Для отработки теоретических знаний и проведение тренингов необходимо рассчитать затраты учебного центра.

Стоит отметить, что учебный центр создан на базе предприятия. Стоимость 1 часа в учебном центре составляет 1800 р. Всего необходимо затратить 16 часов. Проводить занятия будет менеджер под контролем начальника отдела по управлению персоналом. Эти сотрудники прошли обучение по управлению адаптацией персонала в г. Санкт-Петербург.

Затраты учебного центра составят:

$$Z_u = 1800 \cdot 16 = 28800 \text{ р.}$$

Итого текущие затраты на внедрение программы «Лестница успеха» составят:

$$Z = 30000 + 8000 + 28800 = 66800 \text{ р.}$$

Кроме текущих затрат также необходимо определить единовременные затраты на повышение квалификации в Бизнес-школе ИТС Group, г. Санкт-Петербург начальника и менеджера по управлению персоналом (формула 3):

$$Z_{ed} = C_{об} + C_{ком}, \quad (3)$$

где $C_{об}$ - стоимость обучения, руб.

$C_{ком}$ - командировочные расходы, руб.

С учетом того, что обучить необходимо двух человек, единовременные затраты составят:

$$Зед = (21900 + 16300) \cdot 2 = 38200р.$$

Таким образом, общие затраты от двух мероприятий ($Z_{общ}$) составят 105000 рублей.

Стоит отметить, что данные показатели являются обобщенными, так как количество обучаемых работников и соответственно, наставников может меняться из года в год.

В результате внедрения программы адаптации «Лестница успеха» по мнению руководителей, сокращение текучести кадров в категории «рабочие» должно составить 50%. Если опираться на средние показатели приема персонала -18 человек в год и число уволившихся 29 человека, то по проекту внедрения число уволившихся должно составлять 14 человек. Такое сокращение уволенных по собственному желанию должно произойти в основном в группе сотрудников, которые работают на предприятии первый год.

В таблице 11 представлены основные показатели движения персонала до и после внедрения мероприятий.

Таблица 11 – Показатели движения персонала до и после внедрения мероприятий

№ п/п	Показатели	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Отклонение
1	Среднесписочная численность, чел.	119	125	-7
2	Уволено, чел.	29	14	-1
2.1	в т.ч. по собственному желанию	24	12	0
3	Коэффициенты:			
3.1	- оборота рабочей силы по увольнению, %	24,3	11,2	0,5
3.2	- текучести, %	20,1	9,6	0,9

Согласно полученным данным, коэффициент текучести кадров сократился с 20,1% до 9,6%, что является более приемлемым показателем.

В результате внедрения мероприятий прогнозируется рост выработки ППП ($Выр_1$) на 0,3%. В результате от выработки 2018 года ($Выр_0$) она составит:

$$Выр_1 = Выр_0 \cdot 1,003 = 17000,7 \cdot 1,003 = 17510,72 \text{ т.р.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по формуле 4:

$$\mathcal{E}_\phi = P_m - \mathcal{Z}_{\text{общ}}, \quad (4)$$

где P_m - положительный экономический результат, полученный в результате мероприятий.

$$P_m = 17510,72 - 17000,7 = 510,02 \text{ т.р.}$$

Экономический эффект при этом будет равен:

$$\mathcal{E}_\phi = 510,02 - 105 = 405,02 \text{ т.р.}$$

Таким образом, в результате внедрения программы «Лестница успеха» сократится текучесть кадров сотрудников, и как следствие, возрастет выработка, экономический эффект при этом составит 405,02 т. р. Поэтому предлагаемые мероприятия являются экономически обоснованными.

Кроме экономической эффективности также будет получена социальная эффективность, которая выражается в ускорении процесса адаптации персонала и повышении мотивации наставников, а также руководителей подразделений, которые напрямую будут заинтересованы в успешном прохождении адаптации новыми сотрудниками.

Заключение

В последние годы, для повышения эффективности деятельности предприятий, все больше внимания стали уделять работе с персоналом: отбору и найму, повышению их производительности, мотивации и т.д.

Одной из основных проблем, с которыми сталкиваются организации при приеме на работу новых сотрудников, является их социальная и производственная адаптация. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда [5]. От того, как быстро работник пройдет процесс адаптации зависит и такой показатель как текучесть кадров.

Адаптация работника представляет собой процесс его приспособления к новым профессиональным, организационно-экономическим и социальным условиям труда. Не стоит забывать, что процесс адаптации зависит от личных и деловых качеств сотрудника. Необходимо согласовать возможности и ожидания работника с реальностью производственной среды, в которой ему предстоит работать.

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические подходы к понятию «адаптация», представлены различные ее виды. Сделан вывод, что хотя и существуют различия между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации. Также в первом разделе представлена программа и этапы адаптации.

Во втором разделе описана организационно-экономическая характеристика ООО «РосАвтоПласт» за 2016-2018 гг., проанализированы и выявлены недостатки в управлении адаптацией персонала.

В третьем разделе на базе полученных данных, было предложено разработать и внедрить программу адаптации персонала «Лестница успеха»,

а также повысить квалификацию начальнику и менеджеру по персоналу, отправив их на обучение в Бизнес-школу ITC Group, г. Санкт-Петербург. Общие затраты от двух мероприятий составят 105000 рублей. Стоит отметить, что данные показатели являются обобщенными, так как количество обучаемых работников и соответственно, наставников может меняться из года в год. В результате внедрения программы адаптации «Лестница успеха» по мнению руководителей, сокращение текучести кадров в категории «рабочие» должно составить 50%. Если опираться на средние показатели приема персонала -18 человек в год и число уволившихся 29 человека, то по проекту внедрения число уволившихся должно составлять 14 человек. Такое сокращение уволенных по собственному желанию должно произойти в основном в группе сотрудников, которые работают на предприятии первый год.

В результате внедрения программы «Лестница успеха» сократится текучесть кадров сотрудников, и как следствие, возрастет выработка, экономический эффект при этом составит 405,02 т. р. Поэтому предлагаемые мероприятия являются экономически обоснованными.

Таким образом, цели бакалаврской работы достигнуты, задачи, поставленные в начале работы, выполнены.

Список используемой литературы

1. Бабосов Е. М. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент» / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. — Минск :ТетраСистемс, 2012. — 288 с.
2. Баскакова О. В. Экономика предприятия (организации) / Баскакова О.В., Сейко Л.Ф. - Москва :Дашков и К, 2017. - 372 с.
3. Брагина З. В. Управление организационным знанием промышленного предприятия: создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала : монография / З.В. Брагина, Н.Ю. Андреева. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 198 с.
4. Грибов В. Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 311 с.
5. Данилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Данилина Е.И. - Москва : Дашков и К, 2016. - 208 с. (Учебные издания для бакалавров) ISBN 978-5-394-02527-3.
6. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 352 с.
7. Емельянцева Н. В. Служба управления персоналом. Ч.1 : учебное пособие в 2-х частях / Н. В. Емельянцева. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2018. — 158 с.
8. Инжиева Д. М. Управление персоналом : учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2016. — 268 с.
9. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 156 с.

10. Кузьминов А. В. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 48 с.

11. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Уч. пос. / Е.В.Куприянчук, Ю.В.Щербакова. - Москва : ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. - 255 с.

12. Мазурова И. И. Анализ эффективности деятельности предприятия: учеб. пособие / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова . – СПб. - Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 113 с. – Текст: непосредственный

13. Масалова Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2016. — 324 с.

14. Менеджмент : традиционные и современные модели : справ. пособие / В. В. Филатов [и др.] ; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. - Москва : Инфра-М, 2017. - 472 с.

15. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) : учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с.

16. Прошина А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями): монография / А.Н. Прошина. — Москва : ИНФРА-М, 2019.— 124 с.

17. Плотникова И. А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности : учебное пособие / И. А. Плотникова, И. В. Сорокина. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 332 с.

18. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 368 с.

19. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с.

20. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под редакцией Г. И. Михайлина. — Москва : Дашков и К, 2016. — 280 с.

21. Экономика и управление на предприятии : учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев, Е. А. Ерохина ; под редакцией А. П. Агарков. — Москва : Дашков и К, 2017. — 400 с.

22. Celine Vareil, Justine Gagnon. Building employees' capacity to adapt to change [Электронный ресурс] URL: http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_03.pdf (дата обращения 20.12.2019)

23. Joanna Gajda. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. [Электронный ресурс] URL: <http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/56c2c6af632c2.pdf> (дата обращения 20.02.2020).

24. Machteld van den Heuvel ,EvangeliaDemerouti, Arnold B. Bakker, WilmarSchaufeli. Adapting to change: The value of change information and meaning-making. [Электронный ресурс] URL: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/399.pdf> (дата обращения 20.02.2020)

25. Pelin Vardarler. Strategic approach to human resources management during crisis. [Электронный ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/311359052_Strategic_Approach_to_Human_Resources_Management_During_Crisis. (дата обращение 15.02.2020)

26. SafouraD., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for in-service training oncardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.

Приложение А

Организационная структура ООО «РосАвтоПласт»



Приложение Б

Анкета адаптации сотрудника

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников на предприятии ООО «РосАвтоПласт». Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся. Мы надеемся, что, искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и отделу работы с персоналом следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться на предприятии не только себе, но и будущим новичкам.

1. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё не закончено

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?
(нужное подчеркнуть)

Профессиональные обязанности

Вхождение в коллектив

Условия труда

Другое

Конкретизируйте _____

3. Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?

4. Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?

Продолжение Приложения Б

5. В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто?

6. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё потребуется после адаптации

7. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё не овладел

8. Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

9. Бывают ли у Вас конфликты?

	Время от времени	Редко	Не бывают
С руководителем			
С кем-либо из коллег			

10. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри организации, профессиональному росту

Очень интересно

Пока трудно оценить

Не очень интересно

Продолжение Приложения Б

11. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторам на нашем предприятии

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён	Удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён	Совершенно не удовлетворён
	+1,0	+0,5	0,0	- 0,5	- 1,0
1. Содержание труда					
2. Занимаемая должность					
3. Соответствие работы специальности					
4. Соответствие квалификации работе					
5. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям					
6. Наличие перспектив должностного продвижения					
7. Возможность повышения квалификации					
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
9. Информированность о делах коллектива и компании					

Продолжение Приложения Б

10. Бытовые условия труда					
11. Организация труда					
12. Режим работы					
13. Заработная плата					
14. Наличие системы льгот для работников					
15. Помощь и поддержка руководителя					
16. Отношение с непосредственным руководителем					
17. Отношения с коллегами					

12. Часто ли Вам приходилось менять место работы?

Ни разу

1-2 раза

3-4 раза

более 5раз

13. Укажите, пожалуйста, ваше имя, должность и структурное подразделение, в котором вы сейчас работаете

Спасибо!

Приложение В

Программа адаптации

Программа адаптации новых сотрудников состоит из двух основных частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

1 Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, ее основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений компании и работника (порядок приема и увольнения, заработная плата, льготы), условий труда и т.п. В зависимости от категории принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее полной. Проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоит из 4-х этапов.

1.1. Вводное ориентационное собеседование. Основной задачей данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений о компании, оказываемых ею услугах и особенностях трудовых отношений компании и работника. Ориентационное собеседование проводится после формирования окончательного предложения по приему на работу и согласования даты выхода. Возможно также его проведение в первый день работы. Проводит собеседование начальник отдела персонала или сотрудник отдела по его поручению. Для кандидатов, принимаемых на ключевые посты возможно проведение данного собеседования с руководителем направления, Генеральным директором или Учредителем.

1.2. Личное ознакомление с фирмой и ее сотрудниками.

После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника персоналу компании и показ основных помещений цеха.

В зависимости от категории работника этот обход может совершить непосредственный руководитель сотрудника или другой человек по его поручению, а также сотрудник отдела персонала.

1.3. Ознакомление с рабочим местом.

1.3.1 Общее ознакомление.

Проводит непосредственный руководитель. Показывает рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования.

1.3.2 Инструктаж по использованию технических средств (АТС, персональный компьютер).

Продолжение Приложения В

Проводит руководитель отдела информационных технологий (или его заместитель). Регистрирует нового сотрудника как пользователя сети, объясняет особенности использования возможностей сети компании (диски и хранящаяся на них информация, директории общего пользования и т.д.) и дает вводные консультации по пользованию конкретными программными продуктами.

1.4. Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем.

Проводится непосредственным начальником сотрудника, возможно в присутствии Руководителя направления. Проводится в свободной форме в рабочем порядке в течение первой недели работы. Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника.

2. Индивидуальная программа адаптации определяется непосредственным руководителем, согласуется с Руководителем направления и начальником отдела персонала. Она включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью компании и оказываемыми ею услугами (для сотрудников, которые будут непосредственно взаимодействовать с клиентами или другими сторонними организациями), более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности (например, программные продукты, ведение внутренней документации и т.п.).

Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения испытательного срока, фиксируется в Индивидуальном плане прохождения испытательного срока и делится на две части: вхождение в должность и работа в должности

2.1. План вхождения в должность

Рассчитан на первый месяц работы со дня приема. Он составляется по окончании первой недели работы сотрудника непосредственным руководителем, согласовывается с отделом персонала и доводится до сотрудника под роспись. Этот этап предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре.

2.2. План оценки работы в должности

Рассчитан на оставшийся период испытательного срока. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем и отделом персонала.

Продолжение Приложения В

2.3. Назначение наставника.

Для новых сотрудников с небольшим опытом работы в должности (или без опыта работы) назначается наставник, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника в период прохождения им испытательного срока. 2.4. За 10 рабочих дней до окончания испытательного срока в отдел персонала подаются следующие документы:

- отчеты нового сотрудника о проделанной работе;
- индивидуальный план работы с оценкой наставником и/или непосредственным руководителем проделанной работы и отзывом с предложениями по дальнейшей работе сотрудника, завизированный Руководителем направления.

2.5. За 7 рабочих дней до окончания испытательного срока все документы с заключением и рекомендациями начальника отдела персонала подаются для рассмотрения и принятия окончательного решения Генеральному директору.

2.6. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений.

2.7. В случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя Руководителя направления о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с начальником отдела персонала и визируется Генеральным директором. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и не желании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.