

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)

Управление персоналом организации

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления адаптацией персонала организации

Студент

А.А. Фомова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к. п. н., доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Фомова Анастасия Александровна, студентка группы УПбз-1503Д.

Тема работы: «Повышение эффективности управления адаптацией персонала организации»

Научный руководитель: Никишина Антонина Львовна к. п. н., доцент,

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности управления адаптацией персонала организации.

Объект исследования – ПАО «Тольяттиазот», основным видом деятельности, которого является выпуск минеральных удобрений: аммиака, карбамида и КФК.

Предмет исследования – процесс управления адаптацией персонала организации.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и индукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе: управление адаптацией подразумевает проведение различных мероприятий, которые помогают ускорить процесс адаптации. Примерами таких мероприятий являются: разработка методических рекомендаций к Положению об адаптации, включение в процесс адаптации этапа оценки подготовленности вновь принятого сотрудника, разработка инструкции-перечня основных внутренних нормативных документов, необходимых для работы в отделе технического развития.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 23 источников и 6 приложений. Общий объем работы, без приложений, 68 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 4, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации	6
1.1. Сущность и структура профессиональной адаптации	6
1.2. Современные методы управления адаптацией персонала.....	14
2. Анализ управления адаптацией персонала в ПАО «Тольяттиазот».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Тольяттиазот»... ..	21
2.2 Оценка эффективности и проблемы в управлении адаптацией персонала	27
3.Разработка мероприятий по совершенствованию процедуры адаптации организации.....	43
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления адаптацией персонала ПАО «Тольяттиазот»	43
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию адаптации персонала.....	52
Заключение.....	61
Список используемой литературы и список используемых источников.....	63
Приложение А Организационная структура ПАО «Тольяттиазот»	65
Приложение Б Адаптационный лист.....	66
Приложение В Форма Личного плана вхождения в должность в период испытательного срока	67
Приложение Г Форма оценки деятельности работника в период адаптации .	68
Приложение Д Форма обратной связи нового работника	70
Приложение Е Внутренние нормативные документы отдела технического развития	72

Введение

Актуальность исследования данного направления деятельности современных организаций заключается в том, что в российских условиях одним из факторов конкурентоспособности и выживания организации является наличие высокопрофессиональных кадров, что может быть достигнуто путем реализации рациональной кадровой политики [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Кадровая политика является одним из элементов стратегии компании, которая состоит из процедур и практик работы с персоналом компании. Она должна обеспечивать удовлетворение потребностей, амбиций и профессиональных устремлений в достижении целей и задач предприятия.

Подбор персонала – это не только трудоемкое, но и дорогостоящее дело. Успех подбора персонала зависит от эффективности программы адаптации персонала. Для предотвращения возникновения риска ухода сотрудника в период испытательного срока, компании внедряют процесс адаптации, что становится неотъемлемой частью подбора кадров. Данный процесс позволяет исключить риски ухода вновь принятых сотрудников в первые месяцы работы.

Целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению эффективности управления адаптацией персонала организации.

Достижение данной цели предполагает решение ряда задач:

- рассмотреть теоретические аспекты управления адаптацией персонала;
- провести анализ управления адаптацией персонала
 ПАО «Тольяттиазот»
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления адаптацией персонала ПАО «Тольяттиазот».

Объектом исследования является ПАО «Тольяттиазот».

Предмет исследования – процесс управления адаптацией персонала организации.

Данная программа внедрена в Обществе в 2018 году, она помогает новым сотрудникам Компании быстро войти в курс задач, познакомиться с рабочим процессом предприятия, руководителями и коллегами.

Информационной базой для подготовки данной бакалаврской работы являются статистические данные и результаты исследований консалтинговых компаний McKinsey, HiBob, статьи и научные работы на тему современных методов адаптации, локально-нормативные акты ПАО «Тольяттиазот»[20)].

Грамотно разработанная система адаптации помогает компании:

- Снизить текучесть кадров на 30-40%
- Получить квалифицированного работника
- Сформировать дружный, сплоченный персонал
- Создать механизм оценки управленческих и профессиональных компетенций работников
- Выявить проблемы в существующей программе подбора кадров
- Развить управленческие качества наставников и руководителей

В соответствии с исследованиями, проведенными консалтинговой компанией HiBob, программы адаптации сотрудников необходимо разрабатывать не только для внешних сотрудников, но и внутренних, тем самым готовя более профессиональные и мобильные кадры.

Практическая значимость данной бакалаврской работы заключается в минимизации «рутинной» работы сотрудников по адаптации персонала ПАО «Тольяттиазот», путем автоматизации некоторых этапов программы.

Структура бакалаврской работы включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

1. Теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации

1.1. Сущность и структура профессиональной адаптации

Понятие адаптации происходит от лат от лат. «adaptatio», что переводится, как приспособление к окружающей среде [2]). Адаптация персонала - это приспособление вновь принятого сотрудника к новой сфере трудовой деятельности. В данном процессе участвует не только вновь принятый сотрудник, но и организация и чем успешнее их взаимодействие, тем быстрее и лучше сотрудник усваивает новые трудовые обязанности и социальные роли в коллективе.

Процесс адаптации может нести стихийный характер или быть управляемым [1]). В данном процессе от организации, как правило, участвуют: специалист кадровой службы, который несет ответственность за социализацию сотрудника в организации и непосредственный руководитель вновь принятого сотрудника, который назначает ему среди более опытных членов коллектива наставника, для осуществления профессиональной адаптации.

Важно понимать, что в процесс адаптации в равной степени включаются не только новые сотрудники с их личностными и профессиональными качествами, но и сама организация, ее структура и окружение. Чем раньше сотрудник овладеет принципами работы на рабочем месте, познакомится со спецификой внутренних организационных процессов, построит надежные взаимоотношения с коллегами, тем быстрее организация начнет эффективно функционировать, а работники почувствуют удовлетворение от работы.

Адаптация сотрудников в широком смысле определяется как процесс ознакомления (нового) сотрудника с политикой организации, ролью сотрудника в организации и культурой организации. Она также предполагает создание такой среды, в которой работнику становится достаточно комфортно

свободно взаимодействовать со своими коллегами и устанавливать социальные отношения на рабочем месте [11]).

Адаптация - это не только работа блока по управлению персоналом. Это также ответственность непосредственного руководителя, который ознакомит сотрудника с его ролью в компании, его ожиданиями от работы и культурой команды, частью которой он будет.

Кроме того, переход на работу связан не только с новыми сотрудниками. Сотрудники постепенно переходят на новые должности, путем внутренних ротаций, они также должны быть включены в работу после аналогичного процесса адаптации. Хотя данные сотрудники могут быть знакомы с организационной культурой и политикой компании, но им все еще может понадобиться наставник, который будет помогать введению в новую должность и освоению в коллективе.

Успех подбора персонала зависит от эффективности программы подбора персонала. Чем быстрее сотрудники получают возможность выполнять свою работу, тем быстрее они, скорее всего, станут ценными, вносящими свой вклад членами организации [1]).

Процесс адаптации – это то, что позволяет преодолеть разрыв между опытом кандидата и сотрудника. Эта переходная фаза при правильном подходе и организации, в конечном счете, может привести к получению грамотного и профессионального сотрудника. Адаптация сотрудников – это процесс формальной интеграции новых сотрудников в организацию, чтобы они чувствовали себя желанными гостями и погружались в культуру компании, а также знакомились с инструментами и командами, с которыми они будут работать.

В некоторых компаниях процесс адаптации состоит из встреч и презентаций, на которых новые сотрудники пассивно изучают политику и процедуры. В других случаях это гораздо более непринужденная форма и может состоять из игр, пародий, костюмов, громкой музыки.

Независимо от того, какой подход будет выбран, основная цель введения нового сотрудника в организацию – обеспечить, чтобы он чувствовал себя комфортно в своей новой среде, а также предоставить ему необходимые навыки, знания и ресурсы, необходимые для начала рабочих отношений с компанией на позитивной, продуктивной ноте.

Для того чтобы достичь высоких результатов по итогам прохождения вновь принятого сотрудника адаптационного периода, следует воспользоваться следующими инструментами управления данным процессом [2]).

1) Предоставление ЛНА – локально-нормативных актов организации, которые позволяют ознакомиться с основными правилами организации, трудовым распорядком, правилами работы с конфиденциальной информацией, с пропускным и внутриобъектовым режимом и т.п.

2) Организационные мероприятия – собеседования с вновь принятым сотрудником, ознакомление с планом вхождения в должность, основными процедурами, сроками выполнения, а также требуемыми результатами выполнения.

3) Инструменты информационного характера – предоставление вновь принятому сотруднику буклета, памятки, краткой инструкции по работе, а также доступа к официальному portalу организации для формирования представления об организации, в которой он будет работать.

4) Инструменты обратной связи – это своего рода инструменты, дающие информацию о результатах прохождения всех этапов адаптационного периода. Могут быть в виде листа оценки работника, дневника прохождения адаптации, отзыва каждого участника этого процесса.

5) Знакомство с корпоративной культурой – инструменты, направленные на формирование у вновь принятого сотрудника представления об имидже организации, основных традициях, мероприятиях, знакомство с первыми лицами организации.

б) Инструменты институционального характера – системы наставничества, кураторства, шефства и т. д.

Успешным результатом прохождения адаптационного периода является [23]):

- приобретение профессиональных знаний и навыков;
- проявление подлинного интереса к организации и работе, которая начинает играть еще более значимую роль в жизни
- чувство связи с профессией и удовлетворенности
- повышение качества трудовой жизни
- наличие и понимание своих жизненных целей, а также удовлетворенность самореализацией;
- связь между адаптацией на рабочем месте, качеством трудовой жизни и благосостояние, снижения влияния стресса и повышения и улучшения благосостояния персонала.

Что влечет за собой процесс адаптации сотрудников. Когда потенциальный сотрудник принимает письмо – предложение о сотрудничестве, он официально становится частью организации. Все последующие шаги – это то, что составляет процесс адаптации.

Условно процесс адаптации можно разделить на пять этапов [22]).

1. Предоставление информации о политике и преимуществах организации.

Ознакомительная беседа или материалы должны включать в себя всю основную локально-нормативную базу компании.

На этом этапе также сотрудник подписывает все необходимые документы для трудоустройства.

2. Определение направленности подготовки для введения в новую должность.

Данный этап предусматривает знакомство вновь принятого работника с обязанностями, которые он должен делать в рамках своей работы. Данное

знакомство осуществляет непосредственный руководитель. Он подготавливает четкий перечень всех ежедневных задач, чтобы помочь получить ясность о своих обязанностях.

Эта информация должна быть предоставлена в течение первых 30 дней работы, так как новый сотрудник учится и постепенно принимает должностные обязанности.

Также данный этап предусматривает знакомство новичка с коллективом, а также с сотрудниками смежных подразделений, с которыми ему предстоит взаимодействовать в ходе осуществления профессиональной деятельности.

На сегодняшний день процесс знакомства может быть автоматизирован [18)]. С помощью электронной платформы, новые сотрудники могут быть представлены членам своего коллектива и вспомогательных подразделений гораздо раньше, чем они присоединятся к организации. Эти программные площадки для адаптации сотрудников позволяют каждому члену команды создать онлайн-профиль, через который новый сотрудник узнать больше о своих коллегах. Точно так же сотрудники могут создать свой собственный профиль и представиться членам своей команды гораздо раньше, чем они присоединятся к организации [18)]. Автоматизация данного этапа позволяет уже с самого первого дня между работником и его коллегами создать дружелюбную атмосферу.

3. Обучение.

Это неотъемлемая часть долгосрочного процесса адаптации и лучше всего обеспечивается непосредственным руководителем. Даже самому опытному сотруднику необходимо предоставить период обучения, чтобы понять, как функционируют процессы в его новой организации или новом структурном подразделении.

Некоторые современные компании проводят это обучение еще до первого дня работы сотрудника в организации. Базовые учебные материалы могут быть разосланы по всему миру, а сотрудникам может быть

предоставлена разбивка задач, которые они должны выполнить с помощью дистанционного программного обеспечения [21]).

Программное обеспечение позволяет блоку по управлению персоналом настраивать индивидуальные рабочие процессы для новых сотрудников, давая им представление о том, что их ждет, когда они войдут в компанию.

4. Введение в организационную культуру.

Участники процесса адаптации на данном этапе должны дать сотруднику широкий обзор корпоративной культуры. Данный вид может быть представлен в виде видеоролика, буклета, ознакомительной беседы.

5. Работа с коллективом.

Это предполагает создание обстановки, в которой поощряются дружеские отношения между коллегами. Многие организации используют систему наставничества, где они назначают вновь принятому работнику более опытного сотрудника, чтобы помочь новичку ориентироваться на рабочем месте – от связанных с работой задач до административных запросов.

Однако опрос Nibob показал, что 49% опрошенных сотрудников предпочли бы подружиться со своими коллегами, а не ограничивать свое взаимодействие с наставником [20)]. Но эта информация не должна сбрасывать со счетов ценность наставничества. Не всем комфортно идти к своим новым коллегам и налаживать с ними отношения.

Если у новичка есть простые вопросы, например, как работать с принтером или с кем поговорить для эргономичной подставки для ноутбука, наставник может легко помочь. А в эпоху искусственного интеллекта современные компании применяют чат-боты, которые могут заменять наставничество [22)].

Первоочередной задачей первого дня является ознакомление сотрудника со всеми необходимыми документами и информирование его о правилах, политике и предыстории компании в целом.

Но новый сотрудник обычно подавлен тем, что находится на новом месте, и очень маловероятно, что он сможет сохранить всю информацию,

которой он получил. Для этого и применяются в современных компаниях HRчат-боты, он может быть запрограммирован на то, чтобы отвечать на все вопросы, которые могут возникнуть вновь принятых сотрудников. А на вопросы, на которые он не может ответить, он может перенаправлять сотрудникам кадровой службы для подготовки ответа.

Данная программа экономит время, которое может затрачивать наставник, руководитель или специалист кадровой службы, готовя на ответы, на повторяющиеся вопросы.

Чат-боты также могут быть запрограммированы на обратную связь новичка, они могут время от времени запрашивать нового сотрудника о его состоянии, возникших проблемах.

Такие запросы помогают новичкам почувствовать заботу и включенность в организацию. Это также может помочь им быстрее познакомиться с рабочим местом, сделав их эффективными за более короткое время.

Было доказано, что эффективный процесс внедрения программы адаптации является обязательным. Данный процесс позволит новым сотрудникам понять свою новую роль и научиться выполнять свою работу хорошо. Исследования показывают, что сотрудники, которые проходят более длительный процесс адаптации (1 месяц и более) получают квалификацию на 34% быстрее, чем сотрудники, которые прошли через более короткий процесс.

Официальная программа адаптации может варьироваться от 30 дней, 90 дней, 180 дней или 365 дней. Эта фаза используется для выполнения всех задач, упомянутых выше, в среде постоянной поддержки [22]).

Продолжительность периода адаптации зависит от количества времени, затраченного на различные аспекты адаптации, а также от конечной цели, которую хочет достичь руководитель и специалисты по управлению персоналом в результате совместной работы в период адаптации вновь принятого сотрудника. Её можно разбить на четыре фазы указанные на рисунке 1:



Рисунок 1 – Продолжительность процесса адаптации[20]

Рассмотрим продолжительность процесса адаптации подробнее.

1. Продолжительность от одного дня до одной недели позволяет обеспечить соблюдение первоначальных требований по трудоустройству, ознакомить сотрудника с его должностью;

2. От одной недели до трех месяцев – обучение сотрудника выполнять свою работу. Знакомство со своими коллегами, которые являются ключевыми для их работы и культурой организации.

3. От трех месяцев до шести месяцев – оценка эффективности, путем предоставления обратной связи.

4. От шести месяцев до года – период, когда сотрудник должен иметь полное представление о своей должности, компании и отрасли. Они должны были ассимилироваться в компании и корпоративной культуре.

Вывод. Таким образом, современные зарубежные исследования показали, что компании с привлекательной программой адаптации сохранили 91% своих новичков. Новые сотрудники с хорошо структурированной

программой адаптации имели на 69% больше шансов остаться в компании на срок до трех лет [19]).

1.2. Современные методы управления адаптацией персонала

Наиболее интересными на сегодняшний день являются следующие популярные за рубежом методы управления адаптацией персонала, указанные на рисунке 2 [20]):



Рисунок 2 – Зарубежные методы управления адаптацией[20])

Рассмотрим данные методы подробнее.

1. «Secondment» (дополнительное обучение)[20)]- прикомандирование.

Это направление относится к перемещению сотрудников по должности в другой отдел или полной смене профессии в рамках одной и той же компании. В соответствии с исследованиями HiBob, внутренние работники в первые несколько лет работы на новом месте работают явно лучше, чем внешние коллеги. Они также требуют примерно на 20 процентов меньше зарплаты.

Поэтому зарубежные компании, активно прибегают к реализации данного метода. Наибольшей популярностью данный метод пользуется в США и Европе.

Данный метод помогает создавать квалифицированных сотрудников с различными наборами навыков. Сотрудники, которые имеют возможность учиться новым навыкам в гибкой среде, невероятно вовлечены и, следовательно, менее склонны увольняться и использовать другие возможности. Возьмем, к примеру, компанию IngersollRand [17]), которая инвестировала в аналитическое технологическое решение для разработки внутреннего карьерного пути и увеличила вовлеченность своих сотрудников на 30 процентов.

Культура и программа прикомандирования в сочетании с эффективным повышением квалификации способны подготовить подготовят бизнес к тому, чтобы лучше реагировать на более широкие изменения на рынке. Это показывает, гибкость организации, которая готова обучить своих сотрудников навыкам будущего. Это показывает кандидатам, что компания, в которой они работают, серьезно относится к прогрессу и ценит свои кадры. Суть в том, что это помогает максимизировать талант, который есть у сотрудников, а также подготовить их и организацию к будущему.

2. «Buddying» (от англ. «buddy» – друг, приятель) - наставничество. Это программа, предусматривающая оказание помощи и поддержки вновь принятого сотрудника более опытным сотрудником из числа его коллег.

Суть этого метода заключается в адаптации через взаимодействие с коллегой.

3. «E-learning» (дистанционное обучение) или blended-learning (смешанное обучение). Предполагает наличие в компании электронной платформы, имеющей в наличии курсы, лекции, статьи, тесты в различных отраслевых сегментах, а также календарь самостоятельных, онлайн-овых и живых, виртуальных учебных курсов по различным отраслям.

Платформа электронного обучения должна сочетать в себе персонализированное обучение с продвинутой аналитикой прогресса сотрудников. Система позволяет контролировать и сообщать руководителям о прогрессе подчиненных, создавать тренды, сравнительные таблицы результатов, как по подразделению, так и по отдельному сотруднику.

4. «Job Shadowing» (от англ. «рабочая тень») – теневое обучение.

За рубежом данный метод применяется для выпускников университетов и колледжей. Это возможность для изучения профессии, представляющей интерес студента, посетив профессионала и понаблюдав за ним в ходе осуществления деятельности[21]). Теневое обучение позволяет установить связь между обучением в учебном заведении и реальными требованиями к работе, а также получить лучшее понимание знаний, навыков и образования, которые могут понадобиться, чтобы следовать своим профессиональным интересам.

Программа позволяет:

- узнать последние факты о профессии;
- приобрести знания о навыках и опыте, необходимых в конкретной области;
- подумать студенту о своих собственных навыках и знаниях и определить любые пробелы;
- развить коммуникативные навыки и уверенность в себе через взаимодействие с профессионалами отрасли.

Во время «теневого» визита на работу студенты знакомятся со следующими видами деятельности:

- обзорная презентация организации;
- экскурсия по организации, знакомство с различными сотрудниками и с различными отделами и должностями;

- посещение совещаний или мероприятий, знакомство с рабочими проектами;
- интервью с «теневым» наставником и другими сотрудниками в аналогичной роли, для получения информации об их профессии, навыках и знаниях, образовании и карьерном пути;
- имитация проведения интервью, совместное составление с наставником резюме и сопроводительного письма на желаемую должность.

Также, данный метод может позволить пройти обучение не только студентам, но и текущим работникам организации. Это один из видов обучения сотрудников на рабочем месте, в ходе которого новый сотрудник или сотрудник, желающий ознакомиться с другой работой, следует за обученным и опытным сотрудником и наблюдает за ним. Это эффективная форма профессиональной подготовки для определенных профессий, позволяет студенту, сотруднику или стажеру получить исчерпывающие знания о том, что сотрудник, занимающий определенную работу, делает каждый день. Данный метод дает гораздо более богатый опыт, чем чтение описания работы или проведение информационного интервью, в ходе которого сотрудник описывает свою работу.

Данный метод особенно эффективен для внутренних переводов, т.к. сотрудник проходит внутреннюю подготовку для своей следующей должности. Например, сотрудник может проявить интерес к выполнению другой работы, но не уверен, справится ли он с возложенным функционалом, чтобы развеять страх сотрудника перед неизвестным – необходимо прибегнуть к «теневой» работе.

Ведущие мировые компании в настоящее время полностью сосредоточены на предоставлении своим сотрудникам максимально возможного опыта.

В соответствии с проведенными исследованиями консалтинговой компанией HiBob [22]), компании Великобритании в среднем, прибегают к методам «Shadowing» и «secondment» (около 71%), «e-learning» – 17% компаний, «buddying» – 12%.

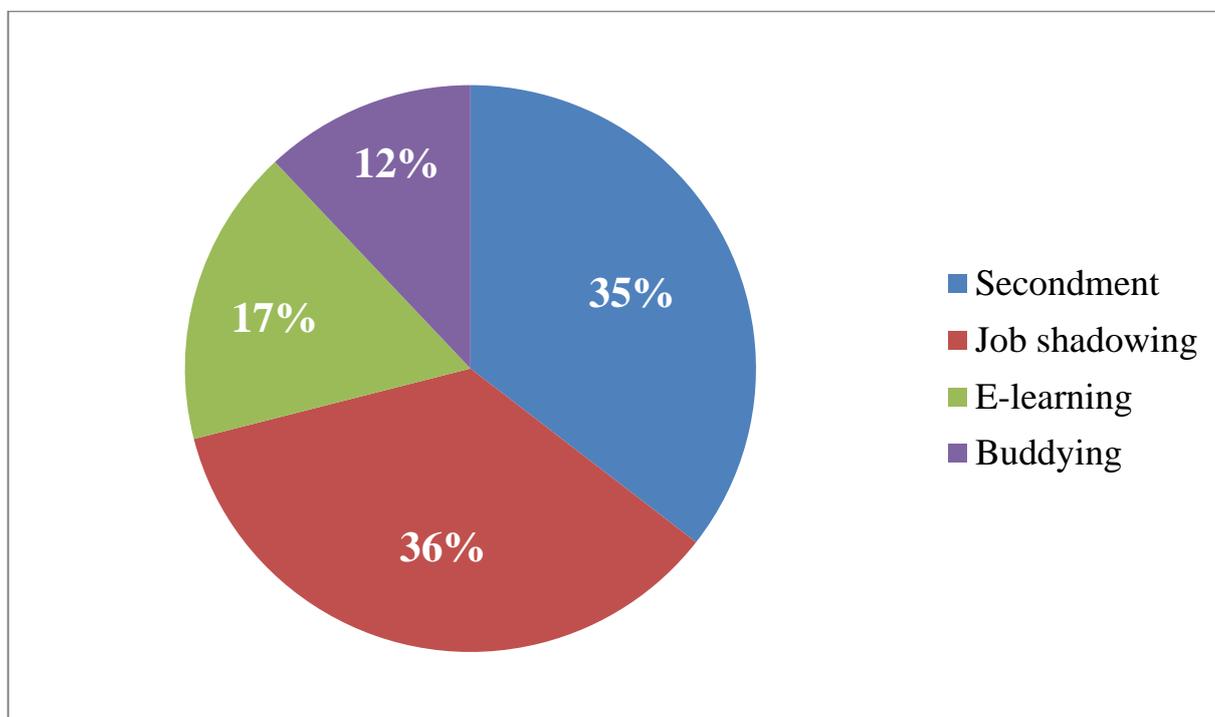


Рисунок 3 – Статистика применения методов адаптации в Великобритании [22])

Метод – определенный набор мер, направленных на получение необходимого результата в определенный промежуток времени. На сегодняшний день адаптационный период сотрудника включает в себя совокупность универсальных методов управления адаптацией персонала [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Методы управления адаптацией можно изобразить в виде схемы (рисунок 4). Рассмотрим рисунок 4 подробнее.

1. Тестирование вновь принятых сотрудников [**Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.**]. Тестирование позволяет выявить профессиональные знания и умения новичка, обозначить зоны развития, а также разработать

индивидуальный план по прохождению адаптации с учетом индивидуальных особенностей сотрудника.



Рисунок 4 – Методы управления адаптацией персонала

2. Корпоративный справочник. Это небольшая карманная брошюра, в которой содержится необходимая краткая информация об организации, о правилах поведения, краткий телефонный справочник необходимых контактов, должностные обязанности.

3. Адаптационный лист – индивидуально разработанный план работы на период адаптации [1]).

4. Правила работы в организации – вводный и первичный инструктаж на рабочем месте.

5. Индивидуальная программа обучения, стажировки на рабочем месте.

6. Welcome-тренинг. Это - один из лучших способов адаптации в кратчайшие сроки. Включает в себя набор эффективнейших мероприятий по адаптации вновь принятых сотрудников. Как правило, данный тренинг длится от 1 рабочего дня до недели. Программа включает в себя: знакомство с

сотрудниками (вновь принятыми коллегами в неформальной обстановке), обзорную экскурсию по территории организации, просмотр учебных видеороликов, презентаций, выступлений главных специалистов организации [7)].

7. Наставничество – самый распространённый метод, применяющийся на протяжении многих лет.

Это - надёжный и проверенный годами способ эффективного управления адаптацией персонала. Он позволяет полностью погрузиться вновь принятому сотруднику в работу, при этом получая оперативную обратную связь в виде консультаций, помощи в решении проблем, а также в налаживании социализации в коллективе.

Вывод. Таким образом, на сегодняшний день – не существует единого метода управления адаптацией, позволяющего вновь принятому сотруднику успешно адаптироваться в новых рабочих условиях. При разработке метода управления адаптацией персонала, необходимо учитывать специфику работы как организации в целом, так и работу отдельных подразделений.

2. Анализ управления адаптацией персонала в ПАО «Тольяттиазот»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Тольяттиазот»

Публичное акционерное общество «Тольяттиазот» (далее «ПАО «Тольяттиазот» или Общество) юридический адрес: Самарская область, г. Тольятти, Поволжское шоссе, 32 – является одним из крупнейших производителей минеральных удобрений в химической отрасли промышленности России. Основной вид деятельности – выпуск минеральных удобрений: аммиака, карбамида и КФК.

В апреле 1979 года агрегатом аммиака №1 фирмы «Кемико» был получен «первый аммиак». Всего на промышленной площадке Общества находится 7 агрегатов аммиака, из них агрегаты аммиака №1-4 фирмы «Кемико», агрегаты №5-7 фирмы «АМ-76». По проекту итальянской фирмы «Снампрожетти» построены 2 агрегата карбамида.

В декабре 1992 года Тольяттинский азотный завод был преобразован в акционерное общество «Тольяттиазот».

С 2017 года председателем совета директоров ПАО «Тольяттиазот» является Петр Сергеевич Орджоникидзе. С 25 июня 2019 года на должность генерального директора ЗАО Корпорация «Тольяттиазот» назначен Межеедов Дмитрий Евгеньевич.

Организационная структура ПАО «Тольяттиазот» представлена в виде блок-схемы (приложение А). Каждым функциональным блоком руководит заместитель генерального директора по направлению. Данная структура позволяет Генеральному директору делегировать свои полномочия заместителям, что помогает качественно управлять Обществом. Еженедельно организовываются совещания с руководителями всех функциональных блоков для постановки задач, а также поиска решений текущих проблем.

Основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия за период 2016-2018г., можно отразить в виде Таблицы 1.

Все данные взяты с официального сайта Общества из ежегодных отчетов об устойчивом развитии Общества. В виду того, что ПАО «Тольяттиазот» является крупнотоннажным производством с высочайшими экономическими показателями, отчет об устойчивом развитии Общества за 2019 год на данный момент отсутствует на официальном сайте в виду обработки данных.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «Тольяттиазот» [9]

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, млрд.руб.	44,3	42,2	53,5	-2,1	11	95,3	120,8
2. Себестоимость продаж, млрд.руб.	22,7	20,9	22,3	-1,8	1,4	92,1	98,2
3. Прибыль (убыток) до налогообложения, млрд.руб.	Нет сведений	3,5	9,9	Нет сведений	6,4	-	282,9
4. Операционные расходы, не включая заработную плату, млрд.руб.	34,4	33,9	38,0	-0,5	4,1	98,5	112,1
5. Прибыль (убыток) от продажи, млрд. руб.	1,3	6,1	13,1	4,8	7	526	36,6
6. Чистая прибыль, млрд. руб.	1,2	0,8	7,1	-0,4	6,3	66,7	887,5
7. Стоимость основных средств, млрд. руб.	51,2	53,2	57,0	2	3,8	103,9	107,1
8. Численность работающих, чел.	4800	4305	4200	-495	-105	89,7	97,6
9. Фонд оплаты труда, млрд. руб.	2,59	2,12	2,44	-0,47	0,32	81,8	94,2
10. Другие выплаты и льготы сотрудникам, млрд.руб	0,08	0,04	0,03	-0,04	-0,01	50	75

Продолжение таблицы 1

11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр.10/стр. 9)	42,1	42,2	49,4	0,1	7,2	100,2	117,1
12. Рентабельность продаж, % (стр.7/стр.1) ×100%	3	Нет сведений	13,3	-	-	-	-

Рассмотрим данную таблицу поподробнее. Из данной таблицы наблюдается спад в 2017 году по п. 1,2,4. Таблицы 1. Данный спад продемонстрирован на рисунке 5.

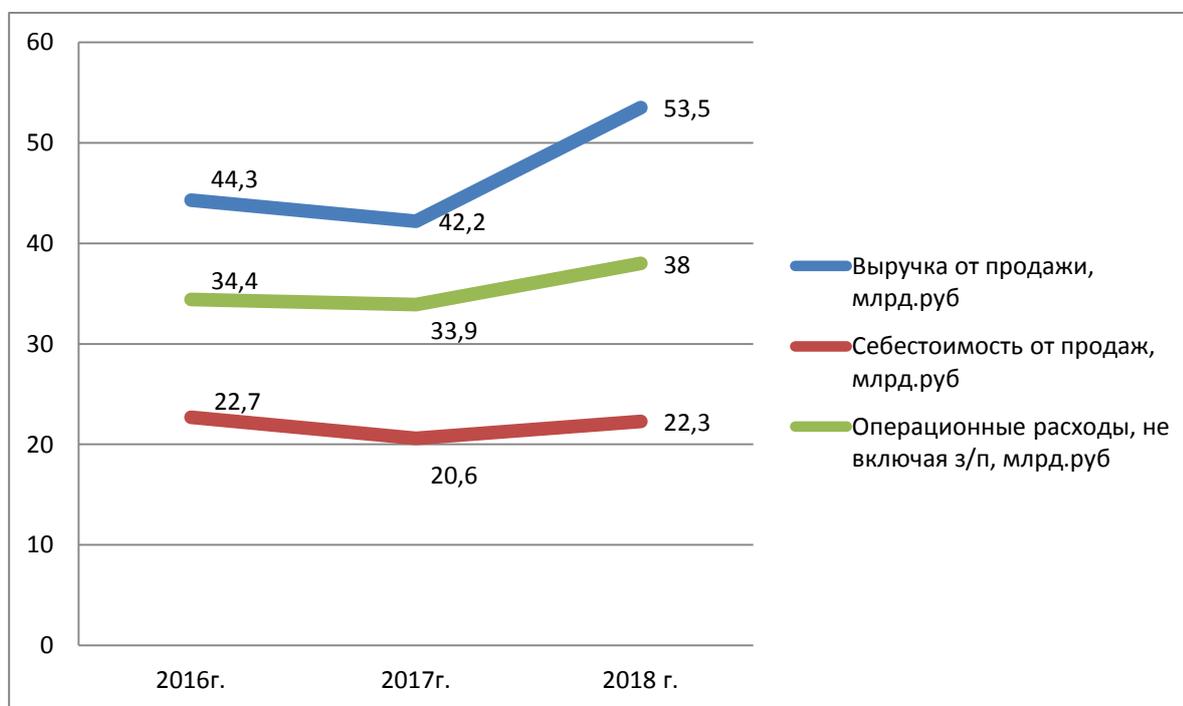


Рисунок 5 – Выручка и себестоимость от продаж, и операционные расходы ПАО «Тольяттиазот» за период 2016-2018г.

Это связано со снижением производства аммиака, в 2017 году связано с вынужденным простоем в январе-феврале 2017 из-за неконструктивной позиции «Укрхимтрансаммиак» по вопросу продления транзита, а также из-за колебаний рынка в 3 квартале 2017 года. Из-за данной ситуации, «Тольяттиазот» потерпел убытки в размере 11,5млн. долларов США, что

существенно сказалось на выручке. Зато по производству карбамида ПАО «Тольяттиазот» существенно увеличил объем в результате проведенного капитального ремонта и модернизации оборудования, а в 2018 году сохранил объем производства.

Также за период 2016-2018г. значительно изменилась численность персонала (рисунок 6).



Рисунок 6 – Численность работающих в ПАО «Тольяттиазот» за период 2016-2018г.

Численность работающих снизилась по сравнению с 2016 годом – это связано с уходом значительной части сотрудников на пенсию и постепенным «омоложением» коллектива. Существуют проблемы укомплектованности штатом, особенно в производственных цехах на такие должности как оператор ДПУ, старший мастер смены, такие ключевые позиции требуют более тщательной подготовки, необходимы знания химической технологии, опыт работы, поэтому специалистам кадровых служб не удалось выполнить данный показатель.

Средний возраст работников ПАО «Тольяттиазот» составляет в 2018 году 43,9 года (рисунок 7).



Рисунок 7 – Средний возраст сотрудников ПАО «Тольяттиазот» за период 2016-2018г.

Средний возраст сотрудников ПАО «Тольяттиазот» в период с 2017-2018г. возрос ровно на 1год, это объясняется тем, что основной состав сотрудников остался неизменным, а численность увеличилась всего на 105 человек.

Соотношение сотрудников с опытом работы (поколение Бэби-бумеры) и молодых перспективных работников (поколение X, Y) в настоящее время оптимально, приведено в рисунке 8.

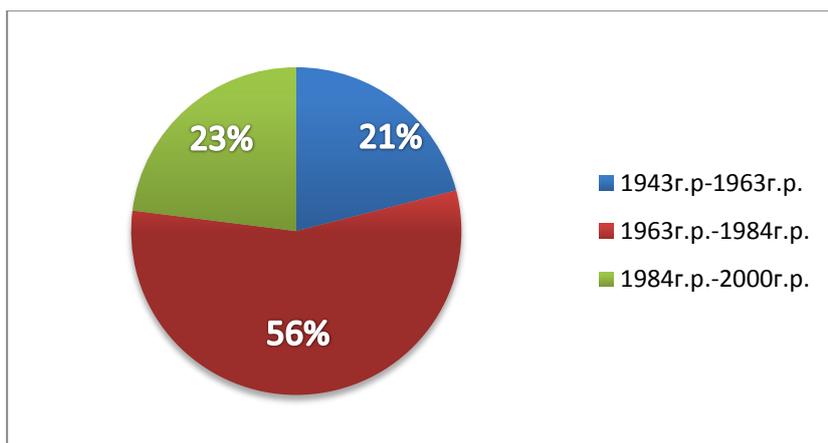


Рисунок 8 – Состав ПАО «Тольяттиазот» по поколениям

Соотношение поколений, изображенное на рисунке 8, способствует преемственности кадров — передаче профессиональных знаний более

молодым и неопытным коллегам. Средний стаж работы на предприятии составляет 11 лет, говорит о высокой стабильности, лояльности сотрудников и надежности ПАО «Тольяттиазот» как работодателя в регионе.

Успех любого предприятия в долгосрочной перспективе зависит от профессионализма его сотрудников. Блок управления персоналом ПАО «Тольяттиазот» делает упор на формирование кадрового резерва сотрудников, обладающих потенциалом для дальнейшей работы на руководящих должностях или для выполнения задач высокого уровня сложности, требующих специальных технических знаний и навыков.

Центр подготовки и повышения квалификации ПАО «Тольяттиазот» создан специально для обеспечения предприятия профессиональными рабочими кадрами, а также повышения квалификации инженерно-технических работников и специалистов.

В период с 2017-2018г. ПАО «Тольяттиазот» провел аттестацию руководителей, специалистов и служащих, которая позволила определить зоны развития сотрудников, возможные направления их профессионального роста. Аттестация стартовала 1 июня 2017 года и завершилась 24 декабря 2018 года. Всего было аттестовано 675 сотрудников (370 — в 2017 году и 305 — в 2018 году). Данные показатели указаны на Рисунке 9.

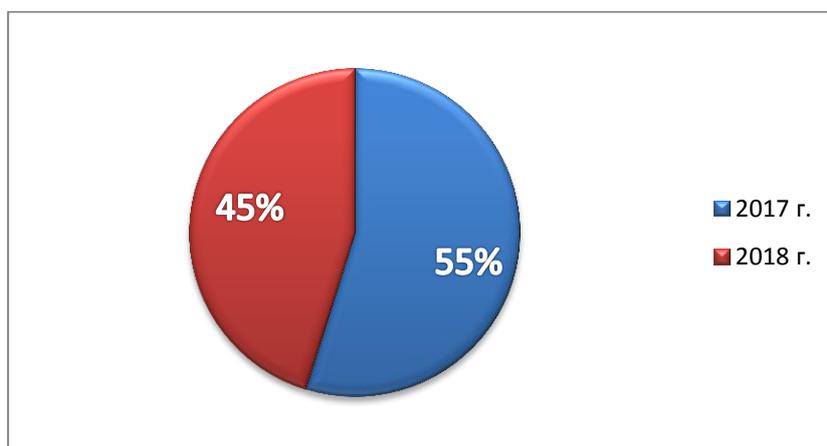


Рисунок 9 – Количество аттестованных сотрудников за период 2017-2018г.

Вывод. Таким образом, по результатам аттестации, комплексной оценки Hogan и рекомендаций непосредственных руководителей, были отобраны кандидаты в кадровый резерв (176 сотрудников) и сформирован кадровый резерв на ключевые должности (15 сотрудников). По результатам аттестации были разработаны 284 индивидуальных плана развития сотрудников.

Стоит отметить, что значительно возросли затраты на создание эффективной системы управления персоналом, включающей обучение и переквалификацию для всех категорий работников. Центр подготовки и повышения квалификации кадров ПАО «Тольяттиазот» имеет лицензии на обучение по 95 направлениям и более чем по 50 профессиям. Благодаря постоянному обучению сотрудников обеспечивается не только безопасность, но и такой важный аспект производства как бесперебойность работы, а значит снижение рисков возникновения аварийных ситуаций на производстве.

2.2 Оценка эффективности и проблемы в управлении адаптацией персонала

Система адаптации сотрудников ПАО «Тольяттиазот» внедрена 20 марта 2018 года. Процедура адаптации в ПАО «Тольяттиазот» распространяется на вновь принятых работников, заключивших трудовой договор с Обществом. Также процедура адаптации может быть назначена в случае перевода сотрудника на новую должность, но только по решению непосредственного руководителя.

Локально-нормативным актом регламентирующим управление адаптацией персонала является Положение об адаптации Общества. Рассмотрим данное Положение подробнее.

Основные цели процедуры адаптации изображены на рисунке 10:



Рисунок 10 – Цели адаптации ПАО «Тольяттиазот»

Основные задачи адаптации:

- 1) Создание оптимальных условий для скорейшего приобретения работниками знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения трудовых обязанностей;
- 2) Формирование у работников лояльного отношения к Обществу, а также их вовлечение в решение корпоративных и производственных задач;
- 3) Мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений.

Срок адаптации работников Общества равен испытательному сроку – составляет 3 месяца.

Адаптацию персонала в Обществе осуществляют: специалист по подбору и адаптации персонала, вновь принятый сотрудник, непосредственный руководитель и наставник.

Программа адаптации и прохождения испытательного срока состоит из следующих этапов, указанных на рисунке 11:

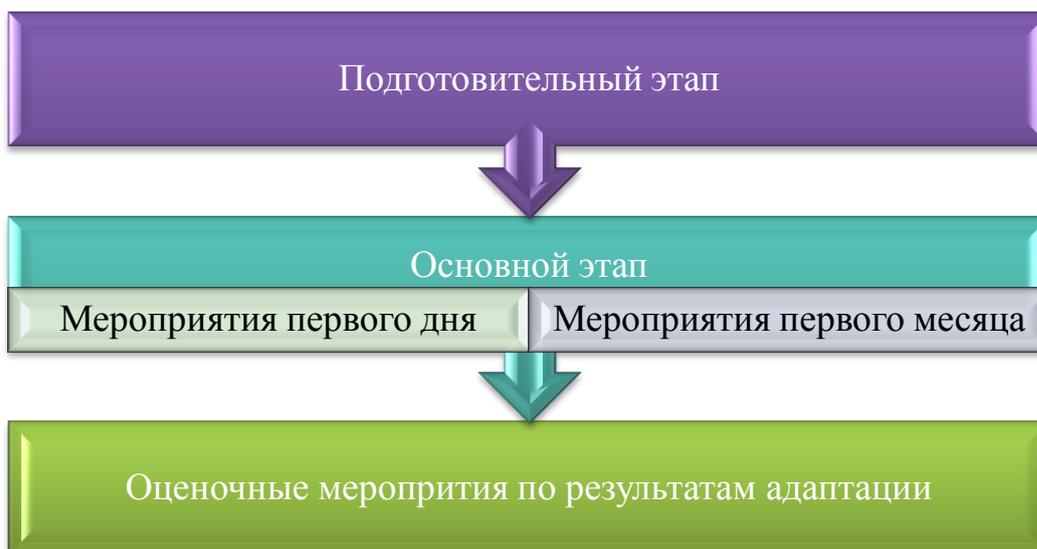


Рисунок 11 – Этапы адаптации ПАО «Тольяттиазот»

1. Подготовительный этап (до выхода на работу) – начало подготовительного этапа – не позднее 5 рабочих дней до выхода сотрудника, окончание – день выхода.

Специалист по подбору и адаптации подготавливает и направляет в адрес непосредственного руководителя следующие материалы:

- Форму адаптационного листа и личного плана вхождения в должность в период испытательного срока(приложение Б, приложение В);
- Бланки заявлений на настройку необходимых ресурсов (предоставление доступа к сетевым ресурсам, к сети Интернет, Электронной почты и т.п.).

Непосредственный руководитель:

- Подготавливает и утверждает личный план вхождения в должность и адаптационный лист;
- Заполняет все необходимые бланки заявлений;
- Назначает наставника (при необходимости);
- По необходимости, подготавливает или актуализирует Должностную инструкцию для нового работника;

– Подготавливает рабочее место к выходу сотрудника.

2. Основной этап:

2.1. Мероприятия первого дня включают в себя – проведение первичного инструктажа по охране труда, оформление приема на работу, ознакомление с локально-нормативными актами ПАО «Тольяттиазот». Далее, вновь принятый сотрудник поступает в структурное подразделение, где непосредственный руководитель знакомит с коллективом и наставником, дает информацию по получению средств индивидуальной защиты, организовывает общее введение в должность, ознакомление с рабочим планом индивидуального обучения и этапы адаптации.

2.2. Мероприятия первого месяца:

Специалист по подбору и адаптации персонала направляет в центр подготовки и повышения квалификации кадров информацию о вновь принятом сотруднике, для формирования приказа на участие в Welcome – тренинге. Целью данного тренинга является знакомство работников с Обществом, бизнес процессами и необходимыми нормативными документами для использования в работе, включая экскурсию по предприятию и в Музей трудовой славы.

Непосредственный руководитель:

- Участвует в профессиональной адаптации (введение в должность: практическое изучение должностных обязанностей, получение необходимых для должности знаний);
- Помогает в изучении программного обеспечения, необходимого для работы в должности.
- Направляет в центр подготовки и повышения квалификации кадров на обучение по программе «Охрана труда», промышленной безопасности и получение допусков к работе.
- Знакомит с функционалом подразделения, структурой подчинённости, порядком взаимодействия с другими подразделениями

- Предоставляет общую информацию о содержании предстоящей работы. Объяснение задач и требований к работе.

Основная задача мероприятий первого месяца – выявление и грамотное разрешение проблем, возникающих у нового работника в процессе вхождения в рабочий процесс. Формирование целостного представления об Обществе, его организационной структуре и специфике деятельности, корпоративной культуре, а также о задачах подразделения и непосредственных трудовых обязанностях.

3. Оценочные мероприятия по результатам адаптации. Оценка проводится по двум критериям:

- эффективность работы — выполнение личного плана работы на период испытательного срока, положительное заключение непосредственного руководителя;

- эффективность адаптации в период испытательного срока – положительное заключение специалиста по адаптации и подбору персонала, непосредственного руководителя и наставника.

В случае если новый работник относится к категории специалистов/служащих или руководителей, для оценки успешности прохождения адаптации предусмотрены следующие этапы:

1. Заполнение формы обратной связи.

В середине адаптации и испытательного срока специалист по подбору и адаптации подготавливает запрос в СЭД Directum в адрес непосредственного руководителя о необходимости заполнения Формы обратной связи нового работника в процессе прохождения адаптации и испытательного срока (Приложение Д). Руководитель передает форму сотруднику для заполнения.

2. Промежуточные беседы.

В середине адаптации и испытательного срока проводятся промежуточные беседы по предоставлению обратной связи по трем формам: адаптационному листу, форме оценки деятельности работника в период

адаптации, форме обратной связи о процессе прохождения испытательного срока. В процессе промежуточных бесед непосредственный руководитель совместно с наставником и специалистом по подбору и адаптации персонала для анализа процессов адаптации и испытательного срока рассматривают следующие вопросы:

- статус выполнения на данный период задач, поставленных работнику на испытательный срок;
- сильные и слабые стороны работника;
- мероприятия для повышения эффективности работника (при необходимости);
- выявление проблемных ситуаций, возникающих у вновь принятого сотрудника и подготовка предложений по их устранению;
- обсуждение результатов тестирования по итогу изучения информационных систем Общества.

Проведение промежуточной беседы позволяет при возникновении трудностей непосредственному руководителю совместно с наставником (при наличии) скорректировать план адаптации, а также дополнительно разработать и принять необходимые меры для ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации работника в период испытательного срока.

3. Итоговая оценка. Заключается в предоставлении заполненных документов (приложения В, Г, Д) в отдел кадров специалисту по подбору и адаптации персонала.

4. Итоговая беседа. Это встреча по итогам адаптации, на которой совместно со специалистом по подбору и адаптации персонала, непосредственным руководителем и наставником, происходит обсуждение результатов оценки и аргументированного решения по результатам (продление адаптационного периода, успешно завершённый испытательный срок, прекращение трудовых отношений).

Период адаптации и испытательного срока нового работника может быть продлен распоряжением руководителя подразделения в случае

временной нетрудоспособности работника и других периодов, когда работник фактически отсутствовал на работе на срок фактического отсутствия нового работника на работе.

Согласно статистических данных Общества, в период с 20.03.2018 года по 31.12.2019 успешно прошли адаптацию 82% вновь принятых сотрудников, неудовлетворительно 18%. Адаптация пройдена unsuccessfully по следующим причинам:

- Увольнение по собственному желанию (не устроила специфика работы, поступило новое предложение о работе, лучшее по условиям, смена места жительства и т.п.) – 17%;
- Вновь принятый сотрудник не справился с обязанностями (невыполнение поставленных задач) – 1 %.

Для выявления эффективности управления адаптацией персонала было проведено исследование удовлетворенности персонала трудом, метод исследования - анкетирование, отраженное в Таблице 2.

Таблица 2 – Результаты опроса вновь принятых сотрудников

Наименование вопроса	Варианты ответов	Процент ответов, %	Дополнительные комментарии работников
1. Помогла ли процедура быстрее освоиться на рабочем месте?	Помогла	82,0	Вариант 3 выбирали сотрудники, ранее работавшие в Обществе. Большинство комментариев положительных.
	Помешала	0,0	
	Не отразилась никак	18,0	
2. С планом адаптации необходимо ознакомиться	1. До момента трудоустройства	15,6	Часть опрошенных сотрудников отмечает необходимость ознакомиться с планом адаптации на первой неделе адаптации (в первый день для сотрудника будет затруднительно ознакомиться с планом из-за большого объема информации)
	2. В день трудоустройства	50,8	
	3. В процессе работы	33,6	
3. Сколько раз в процессе адаптации необходимо проводить 3хстороннюю встречу (руководитель, наставник, HR)	1. Встреча не нужна	15,6	Большинство отмечают, что встречи нужны, но не более 2 раз, чтобы не отвлекать стороны от выполнения задач.
	2. 2 раза	76,2	

Продолжение таблицы 2

	3. более 3х раз	8,2	
4. Тестирование в процессе адаптации необходимо проводить	1. 1 раз в месяц	5,7	Сотрудники рабочих профессий дополнительно обучаются рабочим местам, сдают экзамены на допуск.
	2. 2 раза в процессе адаптации	24,6	
	3. 1 раз по итогам адаптации	69,7	
5. Сколько должен длиться процесс адаптации	1. 1 месяц	15,6	Ранее работавшие в Обществе работники, указывают более короткий срок адаптации.
	2. 3 месяца	77,0	
	3. 6 месяцев	7,4	
6. Необходима ли в процессе адаптации отдельная беседа новичка с HR	1. Да	52,5	Работники считают необходимым для решения организационных вопросов.
	2. Нет	17,2	
	3. Не имеет значения	30,3	
7. Нужен ли план адаптации	1. Да, нужен	91,8	План – координирует процесс, но он должен быть не сложным, обобщенным.
	2. Нет, не нужен	8,2	
8. Насколько на Ваш взгляд процедура адаптации формальна	1. Полностью формальна	48,4	Большинство опрошенных указывают, что процесс на половину формален, на половину неформален.
	2. Полностью неформальна	51,6	
9. Нужна ли процедура адаптации и почему?	1. Да	94,3	Комментарии к варианту 2: Процедура адаптации ни на что не влияет, сотруднику оказывается всесторонняя помощь и без процедур. Процедура адаптации необходима молодым, начинающим трудовой путь сотрудникам.
	2. Нет	5,7	

Проанализировав Таблицу 2, а также сам процесс управления адаптацией, можно сделать следующие выводы.

Большинство вновь принятых сотрудников утверждает, что процедура помогла быстрее освоиться на рабочем месте и считают необходимой применять данную процедуру. Вариант «никак не отразилась» выбирали сотрудники, ранее работавшие в Обществе. Данные сотрудники были ранее знакомы с политикой Общества, с локально-нормативными актами и другой общей информацией, у них отсутствует интерес к посещению, например welcome–тренинга, т.к. большинство информации уже знают, это затрачивает время, а также снижает эффективность процесса управления и вовлеченность.

На данный момент структура Положения об адаптации персонала ПАО «Тольяттиазот» выглядит следующим образом (рисунок 12):



Рисунок 12 – Структура Положения об адаптации персонала ПАО «Тольяттиазот»

Управление адаптацией подразумевает проведение различных мероприятий, помогающих ускорить процесс адаптации. Управление процессом адаптации в Обществе имеет комбинированный вид, т.е. включает в себя несколько видов адаптации: организационную, психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную.

Организационная адаптация состоит в приспособлении к новому месту работы, знакомству с основными правилами Общества, трудовым распорядком, правилами работы с конфиденциальной информацией, с пропускным и внутриобъектовым режимом (ознакомление с ЛНА).

Психофизиологическая адаптация заключается в мероприятиях по подготовке рабочего места для нового сотрудника.

Социально-психологическая адаптация состоит в знакомстве с коллективом, проведении Welcome-тренинга, проведении промежуточных бесед с руководителем, наставником и специалистом по подбору и адаптации персонала. Большую роль здесь также играет корпоративная культура, которая оказывает влияние на работу персонала, для сотрудников Общества в ДК «Тольяттиазот» организовываются различные мероприятия, направленные на

сплочение всего коллектива Общества. Для молодых вновь принятых сотрудников (до 35 лет) Совет молодежи Общества ежегодно организывает торжественную встречу вновь принятых сотрудников с насыщенной программой мероприятий, это позволяет поближе познакомиться с новыми сотрудниками в неформальной обстановке.

Профессиональная адаптация заключается в приобретении вновь принятым сотрудником теоретических и практических знаний, в Обществе проводится в форме наставничества.

Проведенный анализ управления персоналом в Обществе можно отразить в виде Таблицы 3.

Таблица 3 – Анализ методов управления адаптацией в ПАО «Тольяттиазот»

Название метода управления адаптацией	Особенности применения метода управления адаптацией	Проблемы применения метода управления адаптацией
1. Профессиональный	Приобретение вновь принятым сотрудником теоретических и практических знаний, в Обществе проводится в форме наставничества.	Отсутствие критериев отбора на роль наставника, а также мер, предусматривающих его обучение.
2. Социально-психологический	Заключается в знакомстве с коллективом, проведении Welcome-тренинга, корпоративных мероприятий, проведении промежуточных бесед с руководителем, наставником и специалистом по подбору и адаптации персонала.	Незаинтересованность в процессе адаптации со стороны сотрудников, которые ранее работали в Обществе, но по каким-либо причинам покидали пределы предприятия и вернулись вновь.

Продолжение таблицы 3

3. Организационный	Состоит в приспособлении к новому месту работы, знакомству с основными нормативными документами Общества, трудовым распорядком.	При переводе сотрудника из категории работников в категорию специалист, возникают трудности с пониманием места его должности в организационной структуре компании и роли в производственном процессе.
--------------------	---	---

Рассмотрим таблицу 3 подробнее.

На основании рисунка 12, в данном Положении подробно описан порядок проведения процедуры управления адаптации вновь принятого сотрудника, описаны подготовительные и оценочные мероприятия, мероприятия первого дня, первого месяца.

Однако в нем отсутствует описание профессионального метода управления адаптацией, а именно наставничества (рисунок 12). Не предусмотрены критерии отбора на роль наставника. Наставник в процессе управления адаптацией должен играть самую важную роль в процессе. От того, как он подготовлен к обучению, зависит эффективность прохождения адаптации.

Отсутствие системы наставничества может привести к риску снижения эффективности управления профессиональной адаптацией, что может повлечь за собой подготовку неквалифицированных кадров и увеличить текучесть кадров.

В Обществе разработано отдельное Положение о наставничестве, последняя редакция была утверждена в 2016 году (до введения процедуры адаптации). Данное Положение распространяется только на процедуру стажировки на рабочем месте для сотрудников рабочих специальностей, таких как оператор ДПУ, слесарь-ремонтник, слесарь КИПиА и т.п. А сама

процедура адаптации распространена по большей части на руководителей и специалистов, т.к. рабочие специальности требуют более углубленной профессиональной подготовки, а именно обучение на рабочем месте от 6 месяцев и более с последующей сдачей экзамена на допуск к самостоятельной работе (стажировка).

На роль наставника выбирают опытного специалиста, но у некоторых из них отсутствует опыт обучения сотрудников. В ходе осуществления обучения наставник сталкивается с трудностями выстраивания отношений с вновь принятым сотрудником, планирования рабочего процесса, с правильностью донесения информации и т.п.

Поэтому предлагается разработать методические рекомендации к Положению об адаптации. А именно включить процедуру отбора сотрудника на роль наставника, включающее в себя проведение собеседования со специалистом по подбору и адаптации персонала. В ходе, которой специалист не только проверит готовность наставника к обучению нового сотрудника, но и выдаст рекомендации по принципам ввода нового сотрудника в работу, планированию и алгоритму процесса адаптации, организации эффективного взаимодействия с новым сотрудником и т.п.

Процедура отбора и собеседования с кандидатом на роль наставника позволит улучшить профессиональный метод управления адаптацией.

Наставничество – также предоставляет опыт руководства для перспективных специалистов, определенных в кадровый резерв. Это своего рода постепенная их адаптация к руководящей должности.

Также, проблема в управлении адаптацией указана в таблице 2, а именно 18% опрошенных сотрудников считают, что процедура адаптации никак не ускорила период освоения на рабочем месте в виду того, что данный работник ранее работал в Обществе, но по каким-либо причинам покидал его (увольнение по собственному желанию) на неопределённый срок. Это свидетельствует о незаинтересованности данных работников в процедуре. Здесь речь идет об упущении в социально-психологическом методе

управления персоналом. Чтобы снизить данный показатель стоит большое внимание обращать на качественную подготовку личного плана вхождения в должность, а именно, индивидуально подходить в разработке личного плана вхождения в должность.

Для разработки наиболее эффективной программы управления адаптацией необходим этап профессиональной оценки вновь принятого сотрудника, в данном Положении данный этап не предусмотрен (рисунок 12). Если сотрудник имеет представление об Обществе, знаком со спецификой предприятия, с основными локально-нормативными актами, корпоративной культурой, то в данном случае следует предусмотреть оптимизацию социально-психологического метода управления персоналом, а именно сокращения периода адаптации путем исключения мероприятий первого месяца (приложение Б)

Для внутренних ротаций данное Положение также распространяется, но на практике, как правило, не применяется, в виду того, что руководитель структурного подразделения не желает «связываться с бумажной волокитой». При переводе работников категорий специалисты и руководители трудностей к новому рабочему месту не возникает в виду подготовленности сотрудника. А вот при переводе с рабочей специальности на должность специалист чаще всего возникает множество вопросов организационного характера. В результате проведенного неформального опроса среди сотрудников, переведенных из категории рабочих в категорию специалист, 7 человек из 10 ответили, что они нуждались в адаптации по части организационных моментов.

В виду того, что специфика рабочих специальностей по большей части не подразумевает работу с документооборотом, а именно с действующими положениями, порядками, стандартами, утвержденными в Обществе, поскольку этим занимаются, как правило, инженерно-технические специалисты.

Также возникают вопросы при работе с офисной техникой, системой электронного оборота СЭД Directum, Outlook, составлением служебных записок, приказов, распоряжений и т.п.

На основании этого предлагается разработать краткий справочник по основному внутреннему нормативному документу Общества, связанный с кадровым делопроизводством, положениями, применяемыми в работе и т.п. Это позволит предоставить структурированное представление о работе, а также повысит эффективность организационного метода управления. В качестве основы предлагается взять отдел технического развития ПАО «Тольяттиазот».

Деятельностью отдела технического развития является организация эффективной работы по модернизации, техническому перевооружению действующих производств и строительству новых, за исключением инвестиционных проектов, осуществляемых Обществом.

Одной из основных целей отдела является – организация регулярного проведения Технического совета Общества, с обеспечением документального и информационного сопровождения.

Технический совет – коллегиальный орган, отвечающий за рассмотрение спорных технических вопросов, оценку технической подготовленности дорогостоящих заявок.

Проверку правильности состава документации и поступающих заявок на рассмотрение Техническим советом осуществляет ведущий специалист отдела. Ведущему специалисту необходимо знать основные этапы проведения закупочных процедур, чтобы четко понимать, что именно относится к компетенции Технического совета и осуществлять тщательную проверку подготовленности пакетов документов, поступающих на Технический совет.

С целью формирования понимания места его должности в организационной структуре компании и роли в производственном процессе, а также повышения эффективности организационного метода адаптации, предлагается разработать инструкцию-перечень основных внутренних

нормативных документов, необходимых для работы в отделе технического развития.

Проведя анализ системы управления адаптацией персонала, можно выявить следующие проблемы в управлении адаптацией, которые отражены в таблице 4. Также предлагаются мероприятия по устранению данных проблем, что позволят повысить эффективность профессионального метода управления адаптацией.

Таблица 4 – Основные проблемы управления адаптацией персонала в ПАО «Гольяттиазот»

Проблема	Обоснование	Мероприятие
1. Отсутствие критериев отбора на роль наставника, а также мер, предусматривающих его обучение.	В Положении об адаптации отсутствует описание наставничества (рисунок 12).	Разработка методических рекомендаций к Положению об адаптации.
2. Незаинтересованность в процессе адаптации со стороны сотрудников, которые ранее работали в Обществе, но по каким-либо причинам покидали пределы предприятия и вернулись вновь.	Из вновь принятых сотрудников 18% опрошенных были не заинтересованы в прохождении процедуры адаптации, за счет чего снижается эффективность профессионального метода управления (опрос отражен в таблице 2).	Включение в процесс адаптации этапа оценки подготовленности вновь принятого сотрудника.

Продолжение таблицы 4

<p>3. При переводе сотрудника из категории работников в категорию специалист, возникают трудности с пониманием места его должности в организационной структуре компании и роли в производственном процессе.</p>	<p>По результатам проведенного неформального опроса среди сотрудников, переведенных из категории рабочих в категорию специалист, 7 человек из 10 ответили, что они нуждались в формировании понимания места его должности в организационной структуре Общества.</p>	<p>Разработка инструкции-перечня основных внутренних нормативных документов, необходимых для работы в отделе технического развития</p>
---	---	--

Вывод. Таким образом, исследуя данную организацию, можно сделать вывод, что экономическая деятельность ПАО «Тольяттиазот» имеет высочайшие показатели, это стабильное крупнотоннажное промышленное предприятие. Также наблюдается повышение показателей заработной платы сотрудников, что является неотъемлемой частью привлечения новых сотрудников. Помимо этого, имеется грамотно разработанная система адаптации сотрудников, а также комфортные условия труда для персонала организации. Но имеются некоторые недочеты в управлении адаптацией.

В связи с этим в третьей главе рассмотрим рекомендации по совершенствованию профессионального, социально-психологического и организационного методов управления адаптацией персонала в ПАО «Тольяттиазот».

3.Разработка мероприятий по совершенствованию процедуры адаптации организации

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления адаптацией персонала ПАО «Тольяттиазот»

Анализ, проведенный во второй главе, позволил структурировать и определить проблемы в управлении адаптацией персонала ПАО «Тольяттиазот». В таблице 4 представлены проблемы, их причины и мероприятия, направленные на совершенствование управления адаптацией персонала.

На основе данной таблицы можно предложить следующие мероприятия по повышению эффективности управления адаптацией персонала ПАО «Тольяттиазот»:

- Разработка методических рекомендаций к Положению об адаптации;
- Включение в процесс адаптации этапа оценки подготовленности вновь принятого сотрудника;
- Разработка инструкции-перечня основных внутренних нормативных документов, необходимых для работы в отделе технического развития.

Рассмотрим подробнее предложенные мероприятия.

Ранее во второй главе говорилось о том, что в Положении об адаптации Общества отсутствует информация о процедуре отбора сотрудника на роль наставника, включающее в себя проведение собеседование со специалистом по подбору и адаптации персонала.

Поэтому для повышения эффективности управления адаптацией ПАО «Тольяттиазот», предлагается включить следующие требования к будущему наставника:

- Стаж в ПАО «Тольяттиазот» не менее 3х лет;
- Опыт работы по данной профессии не менее 1 года;
- Среднегодовая оценка качества индивидуальной работы сотрудника не менее 4;
- Знания корпоративной культуры ПАО «Тольяттиазот»;
- Знание основных внутренних документов Общества в области кадрового делопроизводства;
- Владение СЭД Directum;
- Профессионализм;
- Высокие коммуникативные навыки;
- Административные навыки – умение формулировать и ставить задачи, организовывать и контролировать выполнение работ, анализировать результаты и проводить корректировку;
- Самообучаемость – качество, позволяющее наставнику черпать из наставнической работы новые знания, навыки и опыт;
- Личное желание быть наставником.

Совместная работа наставника с вновь принятым сотрудником должна включать в себя:

- Грамотное распоряжение рабочим временем: работа в режиме многозадачности, путем совмещения функций, задач по основной работе с функциями наставничества;
- Обучение по принципу от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной (с учетом требований Положения о конфиденциальности);
- Отслеживание обратной связи, контроль выполнения поставленных задач, согласно утвержденному плану адаптации в процессе наставничества;
- Контроль работы вновь принятого сотрудника, осуществление оперативной корректировки ошибок в работе сотрудника.

Также для предотвращения возникновения непредвиденных ситуаций предлагается включить, следующее.

Руководитель структурного подразделения имеет право инициировать замену наставника на основании:

- продолжительного отсутствия наставника (болезнь, декретный отпуск и т.п.);
- перевода наставника в другое структурное подразделение;
- изменения должности вновь принятого сотрудника;
- увольнения наставника;
- отказа наставника от работы со вновь принятым сотрудником (на основании письменного мотивированного отказа);
- отказа «новичка» от работы с назначенным наставником (на основании письменного мотивированного отказа).

Также с целью повышения эффективности управления профессиональной адаптацией предлагается включить проведение собеседование кандидата на роль наставника. Данное собеседование следует проводить специалисту по подбору и адаптации персонала, для выявления следующих качеств:

- Понимание о принципе работы ПАО «Тольяттиазот», о структурном подразделении, а также о взаимодействии всех отделов;
- Желание быть наставником;
- Внимательность к ошибкам и готовность отдавать свое личное время для поручения качественного результата;
- Инициативность;
- Лояльность.

Также, в ходе проведения собеседования, специалисту по подбору и адаптации следует дать рекомендации будущему наставнику, включающие себя особенности основные техники и инструменты наставничества, а также информацию по правильной коммуникации со вновь принятым сотрудником.

В профессиональном методе управления адаптацией важнейшую роль играет система наставничества, от ее качества зависит и процедура вхождения вновь принятого сотрудника в должность.

Выбор наставника должен быть тщательным. Основным критерием для определения наставника, безусловно, является его профессиональные компетенции. Но одно дело выполнять свою работу, а другое обучать. Поэтому помимо этого наставник должен иметь предпосылки к грамотному доведению информации до коллег.

Наставник также испытывает стресс перед вновь принятым сотрудником, порой не знает, как выстроить рабочий процесс, отношения с новичком, как более доступно рассказать, объяснить и показать выполнение поставленных задач. Чем меньше будет у наставника проблем в обучении и предоставлении информации и обратной связи, тем эффективнее будет профессиональный метод управления адаптацией персонала организации.

Поэтому так важно специалисту по подбору и адаптации провести для кандидата на роль наставника небольшое собеседование, в ходе которого он бы показал основные тактики общения с вновь принятым сотрудником, объяснить, как расположить к себе нового сотрудника, как выстроить с ним доверительные отношения. Наставник должен проявлять внимание и эмпатию, поддерживать, воодушевлять.

Следующей выявленной проблемой является незаинтересованность в процессе адаптации со стороны сотрудников, которые ранее работали в Обществе, но по каким-либо причинам покидали пределы предприятия и вернулись вновь.

Мероприятием, направленным на повышение эффективности социально-психологического метода управления адаптацией персонала является включение в процесс адаптации этапа оценки подготовленности вновь принятого сотрудника.

Этап оценки подготовленности вновь принятого сотрудника можно изобразить в виде блок-схемы, изображенной на рисунке 13.

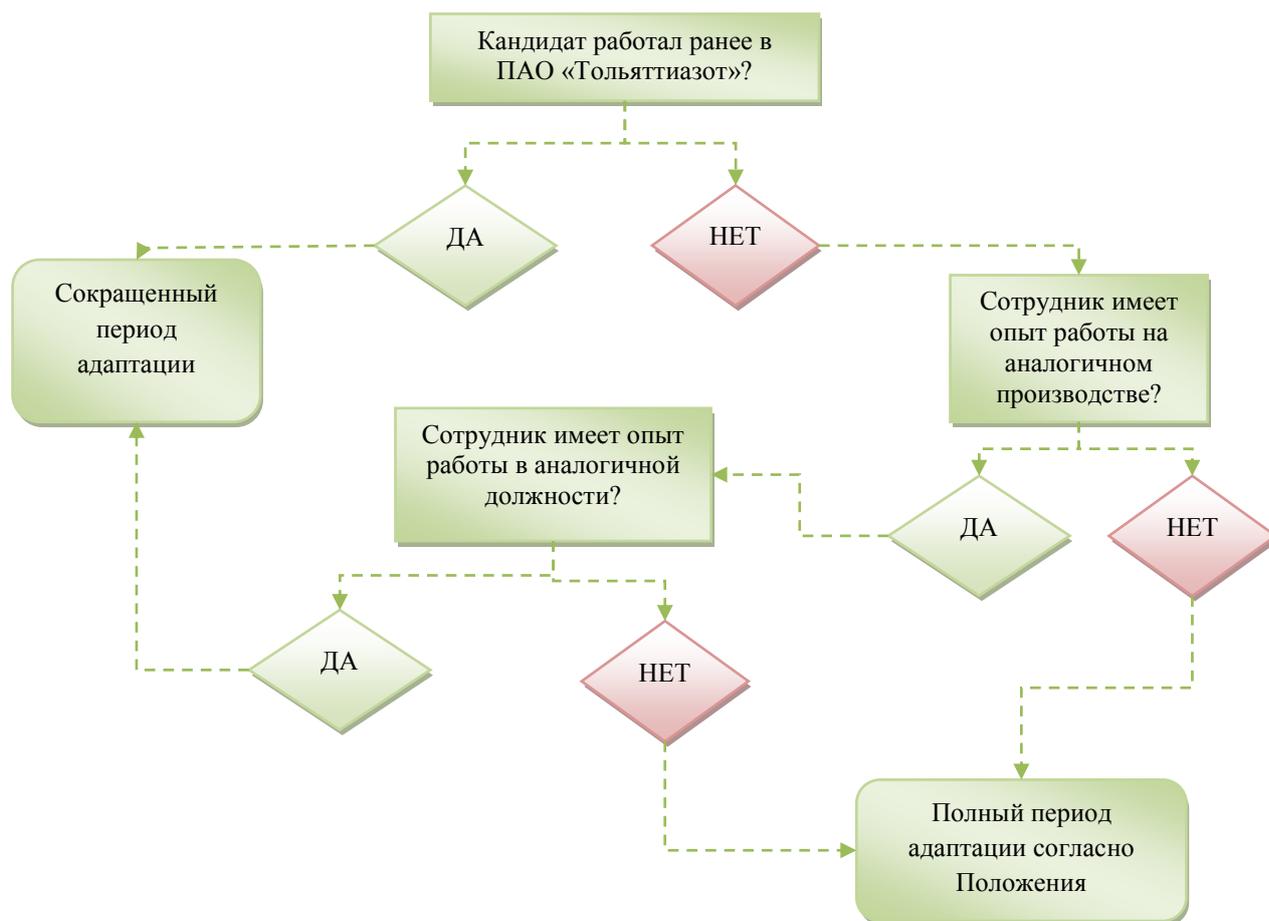


Рисунок 13 – Блок-схема этапа оценки подготовленности вновь принятого сотрудника

Целью данного мероприятия является повышение эффективности социально-психологического метода управления персоналом. Данная блок-схема позволит индивидуально подходить к каждому вновь принятому сотруднику, а также упростить процедуру адаптации, путем введения сокращения сроков в зависимости от степени подготовленности кандидата.

Этап определения степени подготовленности кандидата предлагается включить в собеседование между непосредственным кандидатом, специалистом по подбору и адаптации сотрудника и кандидатом.

Рассмотрим данную блок-схему подробнее. Участникам собеседования предлагается выяснить работал ли кандидат когда-либо в ПАО

«Тольяттиазот». Если кандидат ранее работал в Обществе, следовательно, он знаком со спецификой организации, следовательно, Блок 1 - Введение в Общество, подразделение (первый месяц работы нового работника) – можно оптимизировать и объединить с введением в должность. Данный блок будет включать в себя только основные моменты, а именно: знакомство с коллективом, наставником, ознакомление с рабочим местом, служебным оборудованием, с задачами подразделения и должностными обязанностями.

Также можно предусмотреть вариант того, что сотрудник ранее работал в Обществе на схожей должности и, следовательно, он имеет базовые навыки работы в СЭД Directum, КИС «Галактика», корпоративными средствами связи, а значит, в данной адаптации можно сделать упор на профессиональном развитии вновь принятого сотрудника. Таким образом, кандидат не потеряет интерес к процедуре адаптации и быстрее освоится в новом коллективе, благодаря выполнению непосредственных должностных обязанностей.

В случае если кандидат не работал в Обществе, следует понять, работал ли он ранее на аналогичных производствах. Это позволит дать представление о его понимании производства и его специфики в целом. Если не работал – то предлагается пройти полный период адаптации. Если работал, то следует выяснить, на какой должности, это даст понимание о том, насколько кандидат подготовлен, как готовый сотрудник предприятия. Если он имеет опыт работы на аналогичной должности, то можно учесть вариант корректировки личного плана вхождения в должность, с учетом сокращенной программы по Блоку 2 – введение в должность. В виду того, что ему будет легче адаптироваться к новой работе. Это даст возможность получить предприятию полноценного сотрудника, обладающего профессиональными компетенциями за более короткий срок.

Применение индивидуального подхода благоприятно скажется на социально-психологическом методе управления адаптацией. Степень удовлетворенности процедурой адаптации вновь принятыми сотрудниками увеличится, следовательно, возрастет заинтересованность в работе.

На данной блок-схеме представлена краткая схема определения степени подготовленности нового сотрудника. Внедрение данного этапа позволит исключить направление части сотрудников на мероприятия, в которых они не заинтересованы, в виду осведомленности с корпоративной культурой, основными Положениями Общества и т.п., а значит, позволит повысить эффективность социально-психологического метода управления адаптацией персонала организации.

Мероприятие №3 направлено на повышение эффективности организационного метода управления адаптацией. Данное мероприятие включает в себя разработку инструкции-перечня основных внутренних нормативных документов, необходимых для работы в отделе технического развития.

Как говорилось ранее, одной из основных целей отдела является – организация регулярного проведения Технического совета Общества, с обеспечением документального и информационного сопровождения. Технический совет – коллегиальный орган, отвечающий за рассмотрение спорных технических вопросов, оценку технической подготовленности дорогостоящих заявок.

Рассмотрим внедрение данного мероприятия на примере ведущего специалиста отдела.

К основным задачам ведущего специалиста по части Технического совета является подготовка и сопровождение технической заявки (инициативы) по курируемым объектам, включающие в себя:

- 1) Инициирование запросов в адрес служб главных специалистов Общества и оказание помощи инициатору в подготовке технического обоснования о необходимости выполнения той или иной инициативы;
- 2) Подготовка запросов на оценку предварительной стоимости в управление по строительству, управление проектированию, управление по закупкам;

- 3) Рассмотрение и уточнение Графика производства работ по инициативе;
- 4) Определение цели выполнения поступившей инициативы;
- 5) Составление презентации по поступившей инициативе для рассмотрения ее на заседании Технического совета;
- 6) Организация рассмотрения инициативы на Техническом совете;
- 7) Доведение решений Технического совета до заинтересованных лиц по данной инициативе, путем направления копии протокола заседания Технического совета уполномоченному руководителю структурного подразделения, инициатору и всем заинтересованным лицам.

Проведя анализ обязанностей ведущего специалиста отдела, путем ознакомления с должностной инструкцией, Положением об отделе технического развития и Положением о Техническом совете, был составлен перечень внутренних нормативных документов, регламентирующих работу данного сотрудника. Сотруднику отдела необходимо знать основные этапы проведения закупочных процедур, чтобы четко понимать, что именно относится к компетенции Технического совета и осуществлять тщательную проверку подготовленности пакетов документов, поступающих на рассмотрение Техническим советом.

С целью формирования понимания места его должности в организационной структуре компании и роли в производственном процессе, а также повышения эффективности организационного метода адаптации, предлагается подготовить перечень основных внутренних нормативных документов, необходимых для работы.

Полный сформированный перечень представлен в приложении Е.

В данном приложении отражены основные внутренние нормативные документы необходимые непосредственно для работы. Они формируют у сотрудника понимание своих должностных обязанностей и специфики работы отдела.

Также в приложении Е указаны внутренние нормативные документы согласно Перечня №2 обязательных инструкций, положений и правил, которые необходимо знать каждому сотруднику отдела для осуществления безопасной работы в Обществе. По Перечню №2 ежеквартально проводится повторный инструктаж.

Предлагается дополнить данный перечень кратким описанием содержания данных Положений. Но в виду того, что в ПАО «Тольяттиазот» действует Положение о конфиденциальной информации, возможность вложения каких-либо выкопировок из положений в данную бакалаврскую работу не представляется возможным.

Основной целью применения данного мероприятия в отделе – является повышение эффективности организационного метода управления адаптацией. Данное мероприятие предлагается применять для внутренних ротаций, когда сотрудник переводится из категории рабочих в категорию специалист.

Также за каждым специалистом закреплены отдельные производственные цеха общества. Например: вновь принятый специалист курирует цеха производства аммиака АМ-76 и склад жидкого аммиака. Следовательно, для углубленного понимания производственного процесса необходимо к информационному материалу также приложить блок-схему производства аммиака с описанием технологических стадий процесса, перечнем основного оборудования и т.п.

Вывод. Таким образом, для эффективного взаимодействия со смежными подразделениями, также предлагается включить информацию об основных сотрудниках курируемых цехов, а именно: начальник цеха, технолог, инженер-технолог, старший механик, механик, инженер КИПиА.

Ознакомившись с данным пакетом документов на электронном или бумажном носителе, у него должно сформироваться:

- Понимание собственной роли в общем производственном процессе

- Подготовленность к восприятию и реализации нововведений; (технического или организационно-экономического характера);
- Позволит и в дальнейшем быстрее ориентироваться в документообороте при поиске необходимой информации (вне адаптационного периода).

В качестве итога можно сказать о том, что были разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности профессионального, социально-психологического и организационного метода управления адаптацией.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию адаптации персонала

Суть мероприятия 1 заключается в повышении эффективности профессионального метода адаптацией, путем разработки мероприятий по улучшению системы наставничества. От качества подготовки наставника зависит и процедура вхождения вновь принятого сотрудника в должность.

Полученные во второй главе данные говорят о том, что за период с 2018-2019 год 82% вновь принятых сотрудников успешно прошли адаптацию, а 18% - покинули компанию.

Рассчитаем затраты на 1 вновь принятого сотрудника (Z_c) по формуле (1):

$$Z_c = O + П_n + Z_w \quad (1)$$

где Z_c – затраты на одного сотрудника, руб.;

O – фиксированный оклад, руб. (возьмем среднюю заработную плату сотрудников согласно таблице 1);

P_n – премирование наставника, руб.(средняя премия российских предприятий составляет 3000 руб.);

Z_w – затраты на Welcome-тренинг, руб. (средние затраты составляют 3000 руб.)

Произведём расчет:

$$Z_c = 49400 + 3000 + 3000 = 55400 \text{ руб.}$$

Рассчитаем затраты за 3 месяца на 1 сотрудника по формуле (2):

$$Z_z = Z_c + O * 2 \quad (2)$$

$$Z_z = 55400 + 49400 * 2 = 154200 \text{ руб.}$$

Полученные данные показывают, что при уходе 1 сотрудника по результатам адаптации компания теряет 154200 руб.

Затрат на реализацию данного мероприятия не требуется, экономический эффект составляет порядка 155 тысяч рублей с каждого сотрудника, оставшегося в компании после окончания адаптационного периода.

Основные плюсы от внедрения данного метода.

1. Повышение профессионального уровня и навыков наставника в области обучения;
2. Предоставление дополнительных возможностей для повышения профессионального статуса наставника;
3. Создание благоприятной атмосферы обучения для вновь принятого сотрудника;
4. Сокращение времени на поиск решений по выстраиванию доверительных отношений по типу «наставник-ученик» благодаря проведенной беседе со специалистом по подбору и адаптации персонала;
5. Снижение риска профессионального и эмоционального выгорания наставника;

6. Предоставление наставнику предпосылок для карьерного роста, как в горизонтальном, так и в вертикальном направлениях.

Мероприятие 2 заключается в применении индивидуального подхода к оцениванию кандидатов для составления личного плана вхождения в должность согласно его личных компетенций и опыта которое благоприятно скажется на социально-психологическом методе управления адаптацией. Степень удовлетворенности процедурой адаптации вновь принятыми сотрудниками увеличится, следовательно, возрастет заинтересованность в работе.

Рассчитаем экономический эффект от реализации данного мероприятия. Согласно таблице 2, 18% опрошенных сотрудников не удовлетворены процессом адаптации. Введение данного мероприятия направлено не только на повышение степени удовлетворенности, но и на сокращение времени процедуры адаптации.

В качестве среднего времени адаптации возьмем 2 месяца. Следовательно, наблюдается экономия времени. Затраты на полный период адаптации 3 месяца на 1 сотрудника рассчитали ранее – составляет 154200 руб.

За сокращенный период – 2 месяца (без учета Welcome-тренинга) затраты $Z_{\text{сокр.}}$ на 1 сотрудника составят (формула (4)):

$$Z_{\text{сокр.}} = (O * 2) + P_n \quad (4)$$

$$Z_{\text{сокр.}} = (49400 * 2) + 3000 = 101800 \text{ руб.}$$

Экономический эффект (\mathcal{E}) рассчитаем по формуле (5):

$$\mathcal{E} = Z_3 * Z_{\text{сокр.}} \quad (5)$$

$$\mathcal{E} = 154200 - 101800 = 52400 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность (ЭФ) рассчитывается по формуле (6):

$$\text{ЭФ} = \frac{\text{Э}}{\text{Зсокр}} * 100\% \quad (6)$$

$$\text{ЭФ} = \frac{52400}{101800} * 100\% = 51,5\%$$

Основные плюсы от применения этапа «Определение степени подготовленности кандидатов»:

- 1) Индивидуальный подход, позволит создать комфортные условия для каждого вновь принятого сотрудника. Благодаря этому у сотрудника появится представление о том, что компания стремится помочь каждому сотруднику, возрастет желание сотрудника быть частью большой корпорации и работать на развитие компании;
- 2) Частичное сокращение сроков периода адаптации для некоторых сотрудников, позволит организации получить квалифицированного сотрудника в более короткий срок. Его производительность труда увеличится, в виду более быстрого перехода от новичка к полноценному сотруднику. На основании чего, работник сможет выполнять больший объем работы, без потери качества выполнения.
- 3) Данное мероприятие позволит непосредственному руководителю и наставнику сократить затраты, в виде личного времени на обучение, следовательно они также смогут потратить сэкономленное время на развитие на рабочем месте и на работу во благо организации.

После выполнения мероприятия №2 структура процесса адаптации ПАО «Тольяттиазот» будет выглядеть следующим образом (рисунок 14):



Рисунок 14 – Предлагаемые этапы адаптации ПАО «Тольяттиазот»

И в зависимости от степени подготовленности кандидата, может сокращаться или увеличиваться, согласно изображенной на Рисунке 13 блок-схеме.

Основной целью применения мероприятия 3 в отделе технического развития – является повышение эффективности организационного метода управления адаптацией. Данное мероприятие предлагается применять для внутренних ротаций, когда сотрудник переводится из категории рабочих в категорию специалист.

Рассмотрим плюсы мероприятия на примере блок-схем, изображенных на рисунках 15,16. На данный момент ситуация с переводом сотрудника из категории рабочих в категорию специалист выглядит следующим образом.

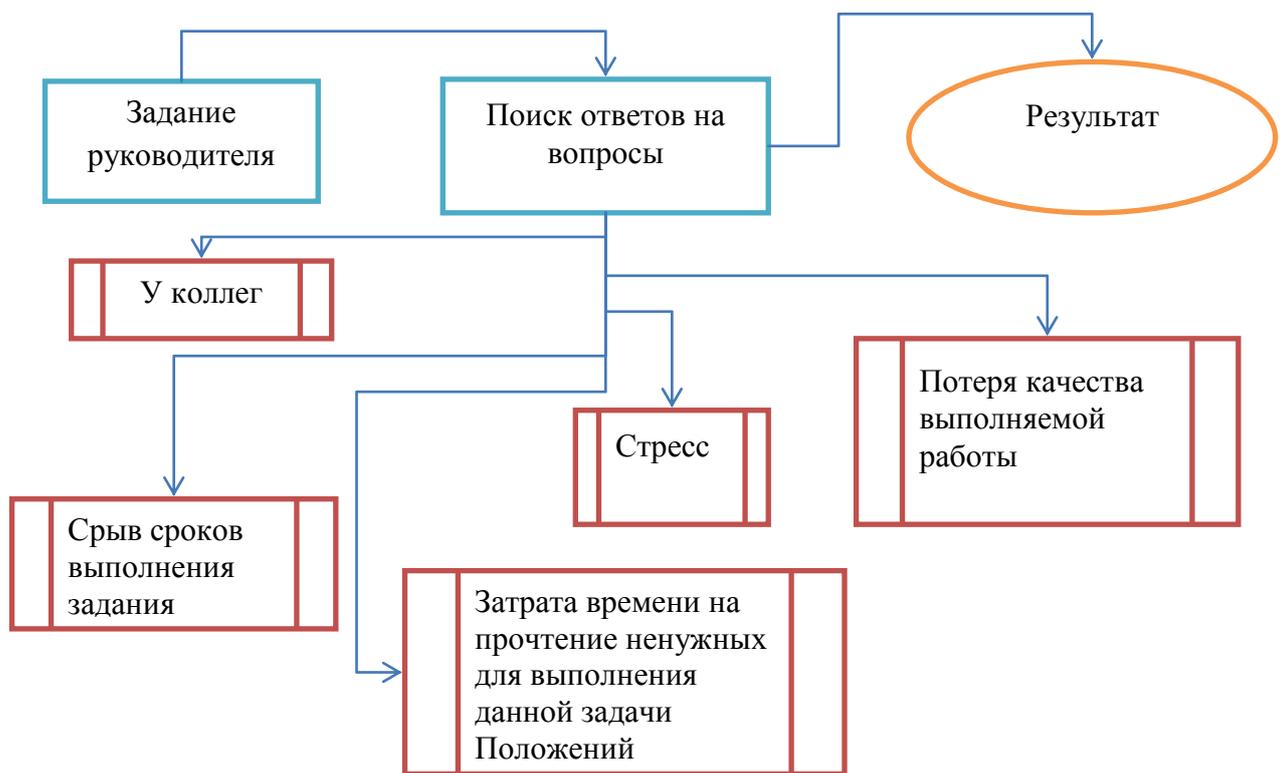


Рисунок 15 – Текущая ситуация процесса выполнения заданий вновь принятых сотрудников

Текущая ситуация показывает, что на сегодняшний день сотрудник испытывает сложности с выполнением заданий, затрачивается значительное количество времени (порядка 20% от рабочего времени)

После разработки инструкции-перечня нормативных документов для работы, ситуация кардинально изменится, рассмотрим это на рисунке 16.

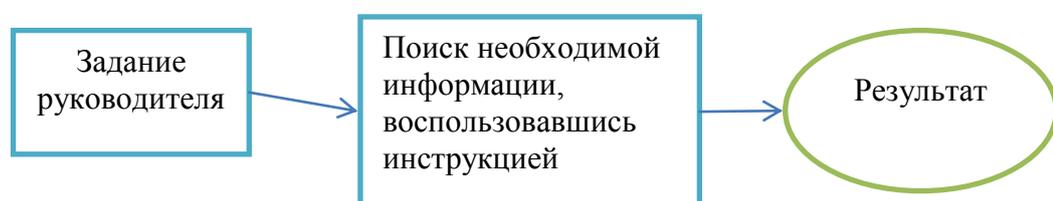


Рисунок 16 – Ожидаемый результат процесса выполнения заданий вновь принятых сотрудников

Таким образом, плюсы от внедрения данного мероприятия заключаются в следующем:

- 1) Нет необходимости организовывать процедуру адаптации с оформлением необходимых документов, что значительно сократит время участников процедуры (непосредственный руководитель, специалист по подбору и адаптации, наставник);
- 2) Данная инструкция позволит помочь новому сотруднику отдела быстрее ориентироваться во внутренних нормативных документах, появится более четкая картинка его нахождения в организации;
- 3) Отсутствие затрат времени на поиски позволит не только увеличить коэффициент полезного действия нового сотрудника, но и снизить риски возникновения стресса в виду отсутствия знаний в области регламентированных процедур организации;
- 4) Значительное сокращение ошибок при выполнении поставленных задач, повышения качества работы;
- 5) Данная инструкция позволит и в дальнейшем применять ее на практике на протяжении всей работы в отделе;
- 6) Данную инструкцию можно будет актуализировать, и дополнять в зависимости от занимаемой должности и передавать не только переведенным сотрудникам, но и вновь принятым;
- 7) При проведении адаптации для вновь принятого сотрудника у наставника и непосредственного руководителя отдела уже будет шаблон будущей работы с новичком;
- 8) Повысится процент внутренних переводов в виду того, что у сотрудников рабочих специальностей не будет страха перед новой должностью;
- 9) Специалисты смежных подразделений не будут затрачивать время на объяснение новому специалисту тех или иных регламентных процедур, формулировок, сроков и т.п.

Мероприятие 3 направлено, прежде всего, на сокращение времени простоя. Наблюдения за специалистом отдела показали, что в течение рабочего дня переведенный сотрудник затрачивает порядка 20% рабочего времени на поиск информации для выполнения поставленных руководителем задач.

Рассчитаем потери рабочего времени (Π_1) 1 сотрудника в месяц по формуле (7):

$$\Pi_1 = \Phi_M * t \quad (7)$$

где, Φ_M – Фонд рабочего времени за месяц (составляет 20 дней);

t – Время простоя (20%).

Произведем расчет:

$$\Pi = 20 * 0,2 = 4 \text{ дня.}$$

Рассчитаем размер оплаты труда сотрудника за 1 день по формуле (8):

$$O_1 = \frac{O}{\Phi_M} \quad (8)$$

$$O_1 = 49400 / 20 = 2470 \text{ руб.}$$

Итого в месяц потери (Π_M) по формуле (9):

$$\Pi_M = O_1 * \Pi \quad (9)$$

$$\Pi_M = 2470 * 4 = 9880 \text{ руб.}$$

Как правило, адаптационный период составляет 3 месяца, поэтому по формуле (10) рассчитаем общие потери ($\Pi_{\text{общ.}}$) составят:

$$\Pi_{\text{общ.}} = \Pi_M * 3 \quad (10)$$

$$\Pi_{\text{общ.}} = 9880 * 3 = 29640 \text{ руб.}$$

Получается, что в среднем за каждого сотрудника переведенного с должности рабочего на специалиста, организация теряет 9880 руб. в день.

Предположим, что в среднем в год переводятся на новые должности порядка 25 человек, по формуле (11) рассчитаем средние потери ($P_{\text{ср}}$):

$$P_{\text{ср.}} = P_{\text{обш.}} * 25 \quad (11)$$

$$P_{\text{ср.}} = 29640 * 25 = 741000 \text{ руб.}$$

В виду того, что затрат на реализацию данного мероприятия не требуется, экономический эффект в среднем составляет 741000 руб./год.

Предложенные мероприятия являются эффективными. Экономический эффект от внесения изменений в положение об адаптации персонала, в части наставничества составляет порядка 155 тысяч рублей за каждого сотрудника.

Экономическая эффективность от включения в процесс адаптации этапа оценки подготовленности вновь принятого сотрудника составляет 51,5%, (экономический эффект – 52400 руб. за 1 сотрудника), а также благоприятно скажется на степени удовлетворенности вновь принятых сотрудников.

Вывод. Таким образом, разработка инструкции-перечня основных внутренних нормативных документов, необходимых для работы в отделе технического развития позволит сэкономить предприятию 29640 руб., а также на снижение уровня стресса, на выполнение заданий для сотрудников, переведенных на должность с категории рабочих в специалисты.

Затрат на реализацию данных мероприятий не требуется. Но самое главное, что получит организация от внедрения данных мероприятий – сэкономленное время, которое можно направить в профессиональное развитие и повышение качества индивидуальной и командной работы сотрудников предприятия. Также это благоприятно скажется на отношениях внутри коллектива, создастся положительная, направленная на работу атмосфера.

Заключение

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации. Адаптация сотрудников в широком смысле определяется как процесс ознакомления (нового) сотрудника с политикой организации, ролью сотрудника в организации и культурой организации. Она также предполагает создание такой среды, в которой работнику становится достаточно комфортно свободно взаимодействовать со своими коллегами и устанавливать социальные отношения на рабочем месте.

Управление адаптацией подразумевает проведение различных мероприятий, которые помогают ускорить адаптацию. Условно процесс адаптации можно разделить на пять этапов, такие как:

- Предоставление информации о политике и преимуществах организации;
- Определение направленности подготовки для введения в новую должность;
- Обучение;
- Введение в организационную культуру;
- Работа с коллективом.

Во второй главе рассмотрена общая организационно-экономическая характеристика ПАО «Тольяттиазот» и проведен анализ управления адаптацией персонала.

Публичное акционерное общество «Тольяттиазот» – является одним из крупнейших производителей минеральных удобрений в химической отрасли промышленности России. Основной вид деятельности — выпуск минеральных удобрений: аммиака, карбамида и КФК.

Исследуя данную организацию, можно сделать вывод, что экономическая деятельность ПАО «Тольяттиазот» имеет высочайшие показатели, это стабильное крупнотоннажное промышленное предприятие.

Также наблюдается повышение показателей заработной платы сотрудников, что является неотъемлемой частью привлечения новых сотрудников.

Система адаптации сотрудников ПАО «Тольяттиазот» внедрена 20 марта 2018 года. Локально-нормативным актом регламентирующим управление адаптацией персонала является Положение об адаптации Общества.

Но в данном Положении имеются некоторые недочеты в части наставничества, также наблюдается незаинтересованность в процессе адаптации со стороны сотрудников, которые ранее работали в Обществе, но по каким-либо причинам покидали пределы предприятия и вернулись вновь.

При переводе сотрудника из категории работников в категорию специалист, возникают трудности с пониманием места его должности в организационной структуре компании и роли в производственном процессе

В связи с этим в третьей главе подготовлены рекомендации по повышению эффективности профессионального, социально-психологического и организационного методов управления адаптацией персонала в ПАО «Тольяттиазот», а именно:

- 1) Разработка методических рекомендаций к Положению об адаптации;
- 2) Включение в процесс адаптации этапа оценки подготовленности вновь принятого сотрудника.
- 3) Разработка инструкции-перечня основных внутренних нормативных документов, необходимых для работы в отделе технического развития

Затрат на реализацию данных мероприятий не требуется. В главе 3 рассчитан экономический эффект от внедрения. Согласно полученных расчётов, эффект внедрения всех мероприятий составит порядка 240 тыс. руб. за одного сотрудника. На основании полученных расчётов можно сделать вывод о том, что разработанные мероприятия являются эффективными.

Список используемой литературы и список используемых источников

- 1) Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2017. - 32 с.
- 2) Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
- 3) Генкин, Б.М. Управление персоналом в России: 100 лет.: Монография / Б.М. Генкин, А.В. Глухова, И.Б. Дуракова и др. - М.: Инфра-М, 2015. - 320 с.
- 4) Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
- 5) Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория.: Кн.2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
- 6) Кудымова, М. А. Роль адаптации персонала в кадровой политике организации / М. А. Кудымова, Е. И. Жвик. - Экономическая наука и практика : материалы IV Международной научной конференции (г. Чита, апрель 2016 г.). — Чита : Издательство Молодой ученый, 2016. — С. 64-66.
- 7) Логвенчева Е.С. Пути повышения эффективности адаптации молодых специалистов научных учреждений // Материалы афанасьевских чтений. – 2015. – том 1. - № 13. – С. 137-145.
- 8) Маслова В.М. Адаптация. Управление персоналом // Толковый словарь. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 488 с.
- 9) Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.toaz.ru/>
- 10) Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова . - М.: Инфра-М, 2017. - 539 с.
- 11) Мухаметова А.Ф., Суворова А.А. Проблемы адаптации молодых специалистов // Инновационная наука. – 2015. - № 7-1 (7). – С. 134-137.

12) Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях. Социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями). – М.: Инфра-М, 2016. – 124 с.

13) Acevedo, J.M & Yancey, G. B., (2011). Assessing New Employee Orientation Programs. Journal of Workplace Learning, Vol. 23, No. 5, pp. 349-354

14) Bauer, T. N, (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. Alexandria, VA: SHRM obtained online on September 2, 2016

15) Brown, J., (2007). Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. Alexandria, VA: International Public Management Association – Human Resources.

16) Brown, J., (2007). Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. Alexandria, VA: International Public Management Association – Human Resources.

17) Dominika Cechova (2019) 5 Key Employee Onboarding Process Steps to Master URL:<https://www.peoplegoal.com>

18) Lawson, K., (2015). New Employee Orientation Training. San Antonio, TX: Association for Talent Development.

19) Mitchell, L. M., (2007). A Framework for Facilitating Adaptation to Organizational Transition. Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 5, pp. 721-739.

20) Sharlyn Lauby (2019) Onboarding: Take Your Process From Basic to Strategic URL:<https://www.humanresourcetoday.com/>

21) William Tincup (2019) 4 Ways to Improve Employee Onboarding: URL: <http://blog.indeed.com/>

22) Mason Mitchel, Noah Schreiber (2020) Everything You Need to Know About Onboarding in 2020 URL: <https://www.smartrecruiters.com/>

23) Staff Writer (2019) What Is Employee Onboarding Process? Definition, Templates, and Best Practices URL: <https://www.hrtechnologist.com/>

Приложение А

Организационная структура ПАО «Тольяттиазот»



Приложение Б
Адаптационный лист

Адаптационный лист (для должности _____)			
ФИО нового работника			
Структурное подразделение			
Должность			
Непосредственный руководитель (ФИО)			
Наставник (ФИО)			
Продолжительность адаптации ____ месяца, дата итоговой оценки:			
Срок адаптации:	с _____ по _____		
Блок 1 - Введение в Общество, подразделение (первый месяц работы нового работника)	Дата	Подпись	ФИО ответственного
Мероприятия первого дня:			
1.			
2.			
Мероприятия первого месяца:			
1.			
2.			
Блок 2 – Введение в должность / Профессиональная адаптация (1,2,3 месяц работы работника) - основные компетенции	дата	подпись	ФИО ответственного
1			
2			
Промежуточное тестирование Беседа с непосредственным руководителем, наставником и специалистом по подбору и адаптации персонала в адаптационного периода	<i>Статус выполнения задач на период адаптации/испытательного срока -Сильные и слабые стороны работника -Возможные мероприятия для повышения эффективности</i>		ФИО ответственного
Итоговое тестирование Итоговая беседа с непосредственным руководителем, наставником и специалистом по подбору и адаптации персонала по результатам адаптационного периода. Подведение итогов адаптационного периода	<i>Статус выполнения задач на период адаптации/испытательного срока -Сильные и слабые стороны работника -Возможные мероприятия для повышения эффективности</i>		ФИО ответственного
Непосредственный руководитель (Ф.И.О) Наставник (Ф.И.О) Специалист по работе с персоналом (Ф.И.О) С этапами адаптации ознакомлен: _____ (Ф.И.О) / дата:			
ЗГД – директор по управлению персоналом / Директор по персоналу* _____ (ФИО)			

*до уровня заместитель начальника отдела

Приложение В

Форма Личного плана вхождения в должность в период испытательного срока

Должность			
Структурное подразделение			
ФИО работника			
Дата приема			
Испытательный срок			
Дата окончания испытательного срока			
Наставник (ФИО, должность)			
Непосредственный руководитель (ФИО)			
Задачи, поставленные работнику на период испытательного срока		Результат/Дата	Выполнение(комментарии, замечания)
1.			
2.			
		Задачи на период испытательного срока (Подпись)	Заключение о прохождении испытательного срока (Подпись)
Непосредственный руководитель		_____ (ФИО)	Прошел / Не прошел _____ (ФИО)
Наставник		_____ (ФИО)	Прошел / Не прошел _____ (ФИО)
ЗГД–директор по управлению персоналом /Директор по персоналу*		_____ (ФИО)	Прошел / Не прошел _____ (ФИО)
С «личным планом вхождения в должность» <u>ознакомлен и согласен</u>		_____()	
С «заключением о прохождении испытательного срока» ознакомлен и согласен		_____()	

*до уровня заместителя начальника отдела

Приложение Г

Форма оценки деятельности работника в период адаптации

ФИО работника	
Структурное подразделение	
Должность	
Дата выхода на работу	
Дата окончания адаптационного срока	
ФИО наставника	
ФИО непосредственного руководителя	
Дата заполнения отзыва	

Оцените выраженность личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы поставьте галочку.

№	Категория	Отметка (балл)
1. Исполнительность		
1.1.	Сотрудник крайне ненадежен, часто забывает или игнорирует данные ему поручения	1
1.2.	Сотрудник ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, задерживает сроки выполнения заданий	2
1.3.	Случаются задержки выполнения заданий по уважительной причине, которые не имеют серьезных негативных последствий для работы, предупреждает руководителя о том, что не сможет справиться с заданием в указанные сроки.	3
1.4.	Сотрудник надежен, крайне редко задерживает выполнение задания, всегда по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство	4
1.5.	Сотрудник очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания	5
2. Профессиональные знания и умения		
2.1.	Не проявляет стремления расширять профессиональный кругозор	1
2.2.	Свое дело знает, но не более того	2
2.3.	Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень	3
2.4.	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое	4
2.5.	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить	5
3. Отношение к работе		
3.1.	К работе относится без интереса, пассивен	1
3.2.	Отношение к работе сложное и противоречивое: то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен	2
3.3.	К работе относится как к осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит	3
3.4.	К работе относится с интересом, выполняет ее добросовестно и качественно	4
3.5.	Болеет за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов. Отдает работе все свое время и силы	5
4. Работоспособность		
4.1.	Низкая	1
4.2.	Средняя	3
4.3.	Высокая	4
4.4.	Очень высокая	5
5. Инициативность		
5.1.	Не проявляется	1
5.2.	Проявляется редко	2
5.3.	Проявляется в половине ситуаций	3
5.4.	Проявляется в большинстве случаев	4
5.5.	Проявляется всегда	5
6. Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации		
6.1.	Не проявляется	1
6.2.	Проявляется редко	2

Продолжение Приложения Г

6.3.	Проявляется в половине ситуаций	3
6.4.	Проявляется в большинстве случаев	4
6.5.	Проявляется всегда	5
7. Коммуникабельность		
7.1.	Проявляет агрессию или подавленность. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов – либо отступает, формально со всем соглашаясь, либо активно протестует	1
7.2.	Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем. В благоприятных ситуациях стремится к конструктивному решению вопросов	2
7.3.	Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов	3
7.4.	Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания	4
7.5.	Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению. Проявляет интерес к мнению окружающих, легко достигает с ними взаимопонимания.	5
8. Умение координировать и взаимодействовать		
8.1.	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель.	1
8.2.	Не может справиться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно	2
8.3.	Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается.	3
8.4.	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников	4
8.5.	Легко может устанавливать необходимые контакты, скоординировать действия людей, умело согласовывать их интересы	5
9. Аналитические способности		
9.1.	Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства	1
9.2.	Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно-следственные связи явлений может увидеть только при помощи руководителя	2
9.3.	Может проанализировать свою деятельность, понять причины проблем, скорректировать ситуацию	3
9.4.	Хорошо анализирует свою деятельность. В основном видит и понимает причины достижений и неудач, старается делать выводы и корректировать деятельность	4
9.5.	Отлично анализирует свою деятельность. Четко видит причины достижений и неудач. Делает правильные выводы. Принимает своевременные меры по изменению деятельности	5

Наставник

ФИО

Руководитель

ФИО

Средний балл	Результаты прохождения адаптации
до 10 баллов	Не соответствует занимаемой должности
от 15 до 21 баллов	Не полное служебное соответствие
от 22 до 28 баллов	В целом соответствует занимаемой должности
от 28 до 35 баллов	Полностью соответствует занимаемой должности

Решение:

Приложение Д

Форма обратной связи нового работника

Форма обратной связи нового работника о процессе прохождения адаптации и испытательного срока (в середине испытательного срока)

ФИО работника	
Подразделение	
Должность	
Дата выхода на работу	
Дата окончания адаптации и испытательного срока	
ФИО наставника	
ФИО непосредственного руководителя	
Дата заполнения отзыва	

Уважаемый работник,

ПАО «Тольяттиазот» заинтересовано в том, чтобы все работники как можно быстрее и успешнее прошли адаптацию в Обществе и имели возможность развиваться и использовать свои сильные стороны для общего блага. Поэтому просим честно и максимально подробно ответить на следующие вопросы.

1. Опишите КРАТКО Вашу текущую работу и основные профессиональные достижения в период адаптации и испытательного срока, что помогло справиться с поставленными задачами?

2. Что не удалось выполнить и по какой причине?

3. Необходимая поддержка и профессиональное развитие (какой вид помощи, советов и поддержки Вы хотели бы получить для повышения результативности)

Продолжение Приложения Д

4. Оцените Ваше взаимодействие с наставником (руководителем). Напротив, выбранной графы поставьте галочку:

№	Категория	Отметка
1. Периодичность общения с наставником		
1.1.	Каждый день	
1.2.	2-3 раза в неделю	
1.3.	Один раз в неделю	
1.4.	2-3 раза в месяц	
1.5.	Вообще не встречались	
2. Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником?		
2.1.	3,5-2,5 часа в неделю.	
2.2.	2,5-2 часа в неделю.	
2.3.	1,5 часа в неделю.	
2.4.	1 час в неделю.	
2.5.	0 минут в неделю.	
3. С кем из работников Вас познакомил наставник в первый рабочий день?		
3.1.	Познакомил работниками Вашего подразделения и с работниками других подразделений (общение с которыми происходит постоянно по роду деятельности).	
3.2.	Познакомил со всеми работниками Вашего подразделения	
3.3.	Познакомил только с некоторыми работниками подразделения.	
3.4.	Познакомил практически со всеми, но не в первый рабочий день.	
3.5.	Ни с кем не познакомил.	
4. Как строилось Ваше общение с наставником (оцените в процентном соотношении, когда Вы были инициатором общения и когда он)?		
	Вы – Наставник	
4.1.	20%-80%	
4.2.	30%-70%	
4.3.	60%-40%	
4.4.	70%-30%	
4.5.	80%-20%	
5. Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы?		
5.1.	Да, всегда.	
5.2.	Да, практически всегда.	
5.3.	Да, часто.	
5.4.	Да, но редко.	
5.5.	Нет.	
6. Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что Вы делаете правильно, неправильно, что можно улучшить?		
6.1.	Да, каждый раз после окончания задания.	
6.2.	Да, раз в неделю, вне зависимости от окончания задания подводил итог.	
6.3.	Да, раз в месяц.	
6.4.	Да, но реже чем раз в месяц.	
6.5.	Нет.	
7. Как Вы считаете, какой информацией должен был поделиться с Вами наставник, для того чтобы облегчить Ваше вхождение в должность (впишите текст)		
7.1.		
7.2.		
7.3.		
7.4.		
7.5.		

Приложение Е

Внутренние нормативные документы отдела технического развития

Основные внутренние нормативные документы для работы:

- Положение о закупках;
- Положение о Тендерном комитете;
- Регламент инициации закупки;
- Регламент проведения закупочных процедур;
- Регламент планирования и отбора проектов ПАО «ТООАЗ»;
- Положение по управлению проектами ПАО «ТООАЗ»;
- Регламент Подготовки, Корректировки и Мониторинга Инвестиционной программы ПАО «ТООАЗ»;
- Положение об Инвестиционной комиссии ПАО «ТООАЗ».

Внутренние нормативные документы согласно Перечня №2 обязательных инструкций, положений и правил, регламентирующих работу отдела технического развития:

- Инструкция о порядке расследования причин инцидентов и их учёта на опасных производственных объектах;
- Требования к технологическим регламентам химико-технологических производств;
- Положение о Техническом Совете;
- Правила внутреннего распорядка;
- Положение об инструкциях на предприятиях и организациях Государственной агрохимической ассоциации («Агрохим»);
- Инструкция по охране труда для рабочих на ПЭВМ;
- Инструкция по газобезопасности и защите от действия вредных веществ на территории ОАО «Тольяттиазот»;

Продолжение Приложения Е

- Инструкция о мерах безопасности и правилах поведения работников предприятия и всех подрядных организаций, работающих в цехах и на территории ОАО «Тольяттиазот» при появлении газовой волны;
- Инструкция о порядке движения транспортных средств по территории завода, их допуска на территорию действующих пожаровзрывоопасных цехов, о поведении пешеходов и пассажиров;
- Инструкция о порядке учета выдачи и сдачи средств индивидуальной защиты;
- Инструкция о порядке проведения инструктажей, обучения, проверки знаний по охране труда, допуска к самостоятельной работе работников;
- Инструкция по охране труда и правилам при выполнении работ с метанолом на объектах ОАО «Тольяттиазот»;
- Инструкция о мерах пожарной безопасности и организации огневых (пожароопасных) работ на объектах ПАО «ТООАЗ»;
- Положение об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях;
- Положение по обеспечению работников средствами индивидуальной защиты;
- Положение о производственном контроле за соблюдением требований промышленной безопасности на ОПО;
- Положение о пропускном и внутриобъектовом режимах;
- Положение о конфиденциальной информации;
- Положение об отделе технического развития;
- Должностная инструкция.