

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)

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

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере муниципальных предприятий)»

Студент

А. А. Мокроусова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А. А. Мокроусова.

Тема работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере муниципальных предприятий)».

Научный руководитель: к. п. н., доц. А.Л. Никишина

Цель исследования – определение путей совершенствования системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепло водоснабжения и водоотведения».

Объект исследования – Лянторское ГМУП «Управление тепло водоснабжения и водоотведения», функционирующее в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Предмет исследования – система управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепло водоснабжения и водоотведения».

Методы исследования – методы научного абстрагирования, системного подхода, причинно-следственных связей, методы статистического анализа, графического изображения.

С учетом выявленных проблем системы управления адаптацией персонала организации предложены мероприятия по совершенствованию, экономический эффект от внедрения которых составит 8757,60 тыс. руб., что подтверждает целесообразность внедрения предложенных мер.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации с целью совершенствования процесса адаптации персонала в организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы и приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты адаптации персонала организации.....	6
1.1 Адаптация персонала: понятие, сущность, цели и задачи.....	6
1.2 Этапы и методы адаптации персонала.....	11
2 Анализ системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	22
2.2 Анализ действующей системы управления адаптацией персонала в организации	28
3 Пути совершенствования системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»	37
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации	37
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	42
Заключение	48
Список используемой литературы	51
Приложение А Анкета для исследования процесса адаптации работников.....	54
Приложение Б Структура Положения об адаптации персонала	56

Введение

Высокая степень динамичности и неопределенности современной бизнес-среды является условием постоянных изменений в организации. Они в первую очередь касаются персонала как важного ресурса организации. Изменения в технологиях, расширение бизнеса, семейно-бытовые обстоятельства, несовместимость с коллективом и ряд других причин влекут за собой текучесть кадров. Это является предпосылкой найма новых сотрудников и организации процесса их адаптации в будущем.

Проблема профессионального становления работника в любом трудовом коллективе и его успешная адаптация к условиям труда требуют особенно внимательного отношения. Управлять адаптацией можно, но только на основании знания особенностей этого процесса, динамики механизмов, специфики формирования адаптивных характеристик. Введение «новичка» в функционирующую систему является весьма актуальным вопросом, решение которого направлено на установление взаимодействия и интеграции интересов работника и организации.

Актуализация для современных организаций процесса адаптации, как вновь принятых работников, так и работников в период различных кризисов развития организации, и собственно изменения этапов карьерного развития самих работников требуют пересмотра и обновления как теоретических, так и прикладных подходов к определению основных понятий и разработки процедур управления адаптацией. Это касается адаптации к новому месту работы или новой должности, реинтеграции, адаптации к понижению в карьере, адаптации к освобождению и т.д.

Целью выпускной квалификационной работы является определение путей совершенствования системы управления адаптацией персонала в Лянторском городском муниципальном унитарном предприятии «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» (Лянторском ГМУП «Управление тепло водоснабжения и водоотведения»).

Для достижения поставленной цели целесообразно решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты адаптации персонала организации;
- провести анализ системы управления адаптацией персонала в организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации.

Объект исследования – Лянторское ГМУП «Управление тепло водоснабжения и водоотведения».

Предмет исследования – система управления адаптацией персонала в организации.

Информационная база для написания данной работы представлена учебно-методической литературой, статьями из периодических изданий, данными организации.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы использовались современные общенаучные и специальные методы исследования. Например, методы научного абстрагирования, системного подхода, причинно-следственных связей, методы статистического анализа, графического изображения.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три главы, заключением, списком используемой литературы и используемых источников и приложениями.

1 Теоретические аспекты адаптации персонала организации

1.1 Адаптация персонала: понятие, сущность, цели и задачи

В современных экономических условиях России, учитывая мировой карантин, внешняя среда организаций характеризуется неопределенностью, переменной динамичностью и непредсказуемостью. Причем такая ситуация характерна и для внутренней среды организаций. Именно в сегодняшних сложных условиях очень актуально гибко реагировать и адаптироваться к изменениям с целью предотвращения кризисной ситуации и продолжения функционирования организации.

Обострение конкуренции за таланты на рынке труда, развитие корпоративных культур организаций, приход новых поколений работников на рынок труда и необходимость реагировать на кризисные явления в экономике побуждает руководителей и менеджеров по персоналу к совершенствованию всех процессов управления персоналом, поиска новых методов адаптации. Адаптация является уникальным процессом, по которому можно оценить уровень кадрового менеджмента в организации. Поэтому важным является вопрос, как выстроить процедуру адаптации вновь принятых работников, при этом избежать ошибок, которых допускают многие работодатели.

Паутова М. А. определяет адаптацию как приспособление вновь принятого работника к условиям трудовой деятельности в новой для него производственной среде. Также Паутова М. А. отмечает, что адаптация представляет собой процесс усвоения новопринятым работником информации по организационной структуре предприятия, цехам, механизмам управления, трудовому распорядку, месту и роли подразделения в общей структуре, взаимоотношений подразделения с другими структурными звеньями, особенностей организации труда и т.п. [27].

Адаптация персонала – сложный многоаспектный процесс, конечной целью которого является приобретение организацией в лице новичка преданного, надежного, активного штатного работника, способного понимать и воспринимать как свои организационные цели, ценности, интересы, а также и проблемы [1].

В развитие этой мысли приведем определение адаптации, которое также акцентирует внимание на ожидаемых конечных результатах процесса адаптации. «Адаптация (Onboarding) – структурированная основа ассимиляции вновь принятых работников, ориентированная на их интеграцию и привлечение в организацию, подготовку их к достижению успеха в работе и обеспечения производительности» [9]. Этот процесс выходит за рамки базовой ориентации, которую можно сделать за несколько дней. Программа адаптации должна направляться на повышение лояльности, эффективности работы на ранних этапах и в конце улучшение общей отдачи и производительности [22].

Сергиенко Е. Г., Коршикова М. В., Чернобай Н. Б., Левушкина С. В. определяют адаптацию как «процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, социально-психологической среде, возможности совершенствовать профессиональные и личностные качества. Она состоит из адаптивной потребности (осознанного желания приспособиться к новым условиям) и адаптивной ситуации» [28]. Ведь адаптация является двусторонним процессом, включающим как способность, желание и стремление самого работника адаптироваться, так и существующие производственные, организационные, экономические, социальные, психологические элементы адаптивной ситуации.

Энгелоских В. Р. считает, что адаптация и профессионально-личностная интеграция принятого работника в трудовой коллектив – мероприятия, направленные на быструю и результативную социально-психологическую и профессиональную адаптацию нового работника в коллективе; введение действенного института наставничества; достижение

новым работником оптимального уровня производительности труда, усвоение и принятие им норм морально-этического кодекса предприятия [31].

В системе адаптации персонала цели и задачи адаптации находятся в связке (таблица 1).

Таблица 1 – Цели и задачи адаптации персонала [25]

Цели и задача адаптации персонала	Перечень целей и задач
Цели	– возможность наиболее быстрого достижения результативных показателей у нового работника; – уменьшение стартовых издержек; – вхождение в новый коллектив, становление его полноправным членом; – сохранение новых кадров; – сократить расходы на мотивацию; – повысить лояльность.
Задачи	– сформулировать принципы и правила адаптации персонала для своей организации; – составить перечень методов адаптации; – разработать инструменты для адаптации новых сотрудников; – составить регламент процедур для адаптации нового сотрудника; – разработать программу наставничества.

Традиционный подход включает четыре основные составляющие адаптации персонала (рисунок 1).



Рисунок 1 – Составляющие адаптации персонала [11]

Также иногда выделяют еще экономическую адаптацию, адаптацию к досугу и тому подобное.

Основным содержанием профессиональной адаптации является ознакомление вновь принятого работника с рабочим местом, содержанием трудовых операций, режимом труда и отдыха, правилами техники безопасности, нормами труда, требованиями к качеству продукции (работы), порядком оплаты труда и т.д. [6].

Психологическая адаптация направлена на быстрое, без проволочек, бесконфликтное вхождение нового работника в трудовой коллектив, ознакомление с традициями, ритуалами и тому подобное [17]. Для успешности психологической адаптации работника важны его личностные характеристики, среди которых Маслоу В. М. определяет «адаптивность работника как способность человека приспосабливаться к содержанию и условиям трудовой деятельности, совершенствовать свои деловые и личностные качества в процессе работы. Во время психологической адаптации работник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях различных членов группы» [18].

Адаптация социальная предусматривает: приспособление индивида к условиям социальной среды, интеграцию в социальные группы, принятие норм и ценностей новой социальной среды, форм взаимодействия; ознакомление с особенностями корпоративной культуры, социальной инфраструктурой предприятия, культурно-бытовым обеспечением, социальным страхованием, возможностями для занятий спортом и для отдыха. Может осуществляться в форме аккомодации, конформизма и ассимиляции [2].

Процесс адаптации невозможен без успешной организационной социализации работников. Социализация является ключевым компонентом адаптации и если организации не будут инициативными и проактивными в этом отношении, то много новых профессионалов не будут развивать

персональные связи и взаимодействия, которые необходимы для достижения успеха в своей роли [16].

Некоторые зарубежные исследования [26] показывают, что наибольшей вовлеченности и приверженности работников, как результата адаптации, можно достичь, только последовательно сформировав 4 уровня адаптации: соблюдение, осознание, принятие культуры и связи/взаимодействия (Compliance, Clarification, Culture, Connection). Причем четвертый уровень адаптации (взаимодействие) синергично включает в себя предыдущие и может быть достигнут, только по их обеспечению. Тогда программы адаптации максимально положительно влияют на отношение к работе, восприятие организационной поддержки и удовлетворенность трудом.

Организационную социализацию рассматривают через призму тех усилий, которые прилагаются работником, его погруженности в трудовой процесс, преданности организации, лояльности и вовлеченности, результаты которой должны быть ориентированы на положительные аспекты организационного поведения, большей гибкости и адаптивности к изменениям и формирования благосостояния работников [29]. По результатам исследования Aberdeen Group ключевыми драйверами для адаптации является более быстрое достижение производительности новых работников (68% из 230 опрошенных), лучшая вовлеченность персонала (67%), лучшее содержание персонала (51%) и лучшая ассимиляция вновь принятых работников [32].

Ответственность за эффективную адаптацию возлагается на руководителей подразделений, при необходимости привлекают наставников, технологов, юристов, других специалистов. Активную роль в ее ускорении имеют и общественные организации предприятия.

1.2 Этапы и методы адаптации персонала

Для решения комплекса проблем адаптации персонала ученые и специалисты предлагают различные подходы к этапам процесса управления адаптацией и их содержания. При этом следует отметить единство мнений ученых относительно ключевых этапов, которые следует учесть и при организации процесса адаптации работников организаций. В таблице 2 представлены ключевые этапы процесса адаптации работников организации.

Таблица 2 – Характеристика этапов процесса адаптации работников организации [12]

Наименование этапа	Содержание этапа
Подготовительный этап	Нового сотрудника представляют персоналу организации, организуют ему рабочее место. Назначают куратора, оформляют все документы о приеме на работу.
Обучение	Новый работник проходит теоретическую подготовку, которая требуется для деятельности в организации, знакомится со своими должностными обязанностями, требованиями.
Практические задания	Новый работник вовлекается в трудовой процесс в качестве наблюдателя, а через какое-то время – в качестве самостоятельного участника.
Итоги испытательного срока	Дается оценка деятельности нового работника на протяжении испытательного срока: его способности, недостатки и преимущества, качество труда. Необходимо принять решение о том, станет ли этот человек полноценным сотрудником организации или будет вынужден искать другое место.

Современные процедуры и практики адаптации должны предусматривать [3; 4; 15; 20; 35]:

- планирование должностных обязанностей или производственных заданий;
- оценку уровня подготовки, компетенций и результатов труда нового работника с целью разработки результативной программы адаптации;

- адаптационная программа должна предоставить понятную информацию об ожиданиях от работы, описание обязанностей, управления эффективностью организации и процесс оценки;
- здесь важным также будет элементарное ознакомление с условиями работы, инфраструктурой, помещениями, рабочим пространством, офисным оборудованием и тому подобное;
- прикрепление вновь принятых работников к наставникам, организация специального адаптационного обучения, будет способствовать сокращению времени и повышению качества адаптации. Современные организации используют семинары и welcome-тренинги для внутреннего обучения в компании, направленные на адаптацию новых сотрудников;
- корпоративный PR и эффективная коммуникация для организованного получения необходимой информации на всех этапах. Информацию о предприятии будущие работники получают еще до поступления на работу, во время профессионального отбора, принятия решения о приеме оферты и тому подобное. В этом поможет программа корпоративного PR и организационная культура организации. Для новичков это особенно важно, поскольку в глазах нового специалиста организация должна предстать надежным работодателем, где ценен каждый сотрудник. Предоставление новичкам широких возможностей для взаимодействия и общения с инсайдерами до и после найма является основным компонентом любой успешной программы социализации. Специалисты по адаптации должны учитывать ожидаемую прибыль от инвестиций социальной, содержательной и контекстной тактики социализации, прежде чем делать полный акцент на социальной тактике;
- построение взаимодействия непосредственного руководителя и вновь принятого работника. Задача менеджеров по персоналу

заключается в том, чтобы проконтролировать насколько успешно руководитель и сотрудник взаимодействуют, общаются;

- положительное подкрепление достигнутого работником результата, постепенное усложнения задач для плавного вхождения работника в рабочий процесс;
- функционирование – является завершающим этапом адаптации нового работника, для него характерно постепенное преодоление производственных и межличностных проблем, переход к стабильному результативному выполнению обязанностей.

При этом целесообразно все мероприятия проводить комплексно, интегрировать адаптацию в процесс профессионального отбора, найма и процессы управления талантами в организации. Учитывать специфику различных направлений деятельности, подразделений, уровней персонала для разработки программ адаптации. Автоматизировать процессы и использовать цифровые технологии для концентрации нужной информации для вновь принятых работников в соответствии с их должностями и уровнями ответственности, составлять адаптационные «дорожные карты» или буклеты для новичков [34]. Обеспечивать эффективный коммуникативный процесс, взаимодействие отдела управления персоналом, нового работника, его непосредственного руководителя и коллег. Измерять показатели производительности и тому подобное.

В общем, обучение является ключевым компонентом каждого уровня адаптации на рабочем месте. Нужно проактивно учиться, развиваться и применять соответствующие межличностные и технические компетенции и навыки. Это позволит положительно влиять на важные ближайшие результаты (например, приобретение навыков, социальная интеграция, личностная организация) и отдаленные результаты (мораль, эффективность группы, производительность) [23].

Практикующие HR-менеджеры должны найти действенные пути для улучшения обучения и развития, если организация хочет реально стать более

открытой и готовой к переменам. HR-менеджеры могут разработать и внедрить индивидуальные, групповые и организационные мероприятия по социализации, надеясь, что самые ближайшие, так и отдаленные результаты будут положительно расти. На организационном уровне такие учебные факторы, как ориентация, обучение и наставнические программы могут быть разработаны и внедрены с целью повышения новой компетентности и высокой вероятности успешной адаптации. HR могут способствовать процессам социального обучения, которые улучшают развитие группы, сплоченность и командную работу благодаря учебной деятельности. Индивидуальные усилия по социализации могут быть связаны также с оказанием помощи работникам в разработке проактивных стратегий обучения и поведения [30].

Хорошая организация и эффективность процесса адаптации должны обеспечить высокие количественные и качественные показатели результатов труда, высокую дисциплину и удовлетворенность трудом, другими элементами трудовой деятельности в компании, формирование социального статуса работника в коллективе. Хорошо организованная производственная адаптация должна завершаться в течение испытательного срока, установленного трудовым договором, в сложных ситуациях она может длиться несколько месяцев, а то и 1-1,5 года [10].

Неэффективная адаптация может повлечь за собой как пассивность, равнодушие, неадекватное поведение работника, невыполнение им норм труда, так и освобождение в течение первого года от работы. Ведь именно плохо организованный или неуправляемый процесс адаптации является одной из основных причин увольнения нового сотрудника в течение первых месяцев работы. Для компании это означает, что HR-ам и рекрутерам нужно заново повторять процесс найма, который может стоить компании от 1 до 4 окладов сотрудника, который уволился. К тому же, это может негативно сказываться на репутации компании, ведь работники, которые идут, могут

распространять информацию о работе среди друзей, коллег и тому подобное [13].

К сожалению, отсутствует универсальный способ адаптации персонала организации. Для каждой организации характерны устоявшиеся традиции и правила. Однако, как показывает практика, можно выделить несколько методов, которые являются эффективными для большого количества организаций, а именно:

- «наставничество – самый популярный в России метод адаптации. Он использовался в советское время и широко распространен и сейчас. Популярность метода объясняется легко — он действительно эффективен и требует мало затрат. Кроме того, этот метод помогает сразу наладить хорошие отношения между руководителем и подчиненным. Наставник проводит не только производственную адаптацию (инструктаж, организация работы, оценка), но и внепроизводственную. Знакомит новичка с коллективом, проводит экскурсию по компании, отвечает на его вопросы» [24];
- участие в корпоративах. «Второй по популярности метод адаптации – участие новичка в корпоративном мероприятии. Это лучший способ познакомить нового сотрудника с коллективом. Здесь он сможет неформально пообщаться с будущими коллегами и представить самого себя. Воспользуйтесь любым поводом, чтобы представить нового сотрудника коллективу. Это может быть совместный обед в кафе, поздравление с днем рождения сотрудников или просто чаепитие всем отделом. Задача HR – подготовить сотрудника к мероприятию. Ему нужно объяснить: какой стиль одежды выбрать; в какой манере принято общаться; какие темы для бесед уместны; что нужно сказать в тосте, вступительной речи и т. п. В некоторых организациях принято проводить самопрезентацию. Важно помочь сотруднику составить и

отрепетировать текст. Посоветовать, с кем познакомиться на корпоративе. Но не стоит забывать и о расходах» [33];

- адаптационная беседа. «Несложный, но очень полезный для новичков метод адаптации. HR периодически беседует с новыми сотрудниками на определенные темы. Важно организовать их на первой, третьей и пятой неделе. Финальные беседы проводятся после двух и трех месяцев работы. Например, определяются такие темы бесед: лояльность, профессиональный блок, взаимодействие с коллегами, отношения с руководителем, знание системы оплаты труда. Такие встречи помогают выявить сложности, с которыми встречается новичок, ответить на его вопросы, устранить внутренние конфликты» [28];
- справочник нового сотрудника. Этот метод адаптации удобен и для нового сотрудника, и для самого HR-а. Издается справочник по нормам поведения в организации. Все, что «устали повторять» – дресс-код, распорядок дня и остальные правила и регламенты – включаются в этот справочник и вручаются каждому новому сотруднику.

Наряду с проверенными методами адаптации, используются новые, но уже доказавшие свою эффективность. Рассмотрим о двух самых интересных [21]:

- баддинг (Buddying). «Слово «buddy» переводится с английского как «друг». Особенность метода заключается в том, что к новичку приставляют не руководителя и не опытного специалиста, а такого же молодого сотрудника. Он может занимать ту же должность, что и новичок. Этот сотрудник сам тоже недавно устроился на эту работу. Работники являются практически ровесниками. Один из них имеет чуть больше опыта, он будет по-дружески подсказывать, как действовать, отвечать на любые, даже пустяковые вопросы.

Общение будет непринужденным, а значит, новичок быстрее адаптируется и почувствует себя комфортно» [31];

- шедуинг (Shadowing). «Shadow» в переводе с английского – «тень». «Фактически этот метод заключается в том, чтобы стать «тенью» более опытного сотрудника. Новичку нужно наблюдать, как действует на практике опытный работник, и заимствовать его приемы. Преимущество метода – наставник не тратит свое время, от него не требуются дополнительные усилия. Он просто выполняет свою работу – встречается с клиентами, заключает договоры, выполняет другие рабочие задачи. Новичок везде следует за ним и учится в работе. Это порой действеннее многочисленных разъяснений на словах, а также теоретических занятий» [26].

Обобщив основные ошибки при онбординге, с которыми все еще сталкиваются организации при организации процедуры адаптации персонала, можно выделить следующие [14]:

- некорректное сопровождение и контроль адаптационного процесса. По нашему мнению, обязанности при адаптации важно разделять, потому что HR или руководитель не может контролировать все;
- адаптация не тождественна испытательному сроку. Процесс адаптации длительнее, чем испытательный срок. В зависимости от квалификации работника он может длиться от 8 до 26 недель. В процессе испытательного срока осуществляется оценивание профессиональных качеств стажера. Его длительность составляет не более 3 месяцев;
- избыток информации и перегрузки обязанностями в первые недели работы. Многие руководители сразу проверяют новичка «на прочность», забывая, что другие сотрудники отдела имеют опыт и освоились в организации. Новый же сотрудник находится в стрессе и одновременно должен быстро учиться и оправдывать ожидания. Отсутствие обеспечения двусторонней адаптации нового работника

к коллективу и коллектива к новичку, вследствие чего могут возникать претензии и недомолвки, защитные реакции имеющихся работников, связанные с желанием обезопасить свою компетентность. Эффективной мерой здесь может быть работа менеджера по персоналу по организации взаимодействия и коммуникаций нового работника с коллективом, привлечение коллег к программе тренингов, инструктажей, бесед, которые будут применены к новичку.

Обобщая существующие подходы [5; 7; 8] и результаты исследования, можно выделить основные факторы успешной адаптации персонала, которые отражены на рисунке 2.

Основные факторы успешной адаптации персонала	
	Престижность, стабильность организации на рынке, привлекательность как работодателя
	Конкуренция и прозрачность компенсационной политики
	Условия труда, оснащение и организация рабочих мест
	Уровень организации всех процессов управления персоналом и процедур адаптации, их объективность, прозрачность, четкость, справедливость
	Качество документов, которые регламентируют права, задачи, обязанности, ответственность работников
	Социально-психологический климат в коллективе, налаживание коммуникаций, организация командной работы
	Индивидуальные характеристики вновь принятых работников: уровень знаний, умений, навыков, мотивация, личностные качества, адаптивность, удовлетворенность профессией и др.

Рисунок 2 – Основные факторы успешной адаптации персонала

Русские организации все еще допускают указанные и другие ошибки в адаптации персонала. Как показало проведенное социологическое

исследование среди работников различных предприятий России, в 12% респондентов период адаптации продолжался более шести месяцев. Такой показатель нельзя считать положительным, ведь в других 52% респондентов продолжительность адаптации составляла 1 месяц.

Такие показатели вызваны тем, что в 56% опрошенных компания использовала установленные процедуры введения в должность и адаптации новых работников. В 24% опрошенных организация не поддерживала новичков. В результате исследования выявлено, что у 12% опрошенных на работе не осуществлялось никаких адаптационных мероприятий. То есть в 12 организаций из 100 не осуществляется политика адаптации новых сотрудников по тем или иным причинам [19].

Среди распространенных методов адаптации респонденты отметили наличие наставника – 46,9% и welcome-тренинг – 34%, а 6% респондентов получали рассылку информации на рабочую почту, 5% имели буклеты со всей необходимой информацией. Лишь 2% респондентов указали, что в их организациях осуществляются командообразующие мероприятия. Даже несмотря на то, что у половины опрошенных был наставник, 20% опрошенных отметили, что нуждались в поддержке коллег по работе более 3 месяцев, а 4% опрошенных справляются с работой, не прибегая к помощи коллег, только на 2 балла из 5. По результатам исследования 36% респондентов была полностью предоставлена поддержка со стороны руководителя; а 24% - частично, но недостаточно. В то же время 92% опрошенных была оказана помощь коллег. Таким образом, можно увидеть, что коллеги очень часто берут на себя роль, отведенную руководителям и/или наставникам.

В то же время, оценивая результаты адаптации работников, были получены данные, что в 76% респондентов стиль общения на работе - дружественный, только в 4% - напряженный. К тому же в 84% опрошенных чувство комфорта в организации составляет 5 баллов из 5, а остальные 16% - на 4 с 5. То есть, получен достаточно высокий показатель оценки социально-

психологического комфорта и удовлетворенности трудом и рабочей средой. Можно предположить, что поддержка коллег в роли наставника / менеджера по персоналу / руководителя и в целом благоприятную рабочую среду помогли адаптироваться, или же респонденты прилагали усилия по освоению и оказались чрезвычайно конкурентоспособными и легко влились в коллектив. В то же время, неизвестно какое количество работников не прошли успешно адаптационный период, и приняли решение об увольнении и уже не работают в исследуемых организациях [26].

С целью повышения эффективности процесса адаптации персонала, необходимо уменьшить количество процедур при приеме на работу до минимально возможного уровня. Большое количество процедур может замедлить прием новых работников, а также осложнит освоение ими новых необходимых навыков и знаний, связанных с исполнением должностных обязанностей.

Необходимо учитывать, что если программа адаптации будет мешать сотруднику выполнять свою работу, то она еще и вызовет беспокойство, которое породит неуверенность в себе, в результате чего работник уволится. Важно сбалансировать личную мотивацию сотрудника с решением задачи организации по его быстрой адаптации. А требования программы адаптации необходимо связать с поучительным поведением наставников и целями профессионального развития самого новичка. Необходимо оптимизировать количество процедур, чтобы процесс адаптации на рабочем месте направил нового работника на путь взаимного долгосрочного удовлетворения ожиданий и активизировал внутреннюю потребность этого работника к быстрому овладению всеми нужными навыками.

Таким образом, изучив теоретические аспекты адаптации персонала организации, было определено, что адаптация персонала – сложный многоаспектный процесс, конечной целью которого является приобретение организацией в лице новичка преданного, надежного, активного штатного работника, способного понимать и воспринимать как свои организационные

цели, ценности, интересы, а также и проблемы. В системе адаптации персонала цели и задачи адаптации находятся в связке.

Традиционный подход включает четыре основные составляющие адаптации персонала (организационную, профессиональную, социальную и психологическую), иногда выделяют также экономическую адаптацию, адаптацию к досугу и тому подобное.

Для решения комплекса проблем адаптации персонала ученые и специалисты предлагают различные подходы к этапам процесса управления адаптацией и их содержанию.

Существует ряд методов адаптации персонала, которые показали свою эффективность во многих организациях. Самыми популярными остаются наставничество, участие в корпоративных мероприятиях, адаптационная беседа и справочник нового сотрудника. В последнее время широкое распространение получили новые методы адаптации – баддинг и шедуинг.

2 Анализ системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Лянторское ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» было создано в 2009 году для обеспечения исполнения полномочий органов местного самоуправления городского поселения Лянтор.

Юридический адрес организации: 628449, Ханты-Мансийский автономный округ, Сургутский район, г. Лянтор, ул. Магистральная, стр. 14.

Лянторское ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» относится к сфере жилищно-коммунального хозяйства и осуществляет следующие виды деятельности:

- сбор и очистка воды, распределение воды, обработка сточных вод;
- производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными;
- деятельность по обеспечению работоспособности котельных и тепловых сетей распределение воды;
- деятельность по обеспечению работоспособности электрических сетей;
- разборка и снос зданий, расчистка строительных участков;
- сбор и обработка прочих отходов;
- уборка территории, восстановление после загрязнения и аналогичная деятельность;
- производство изоляционных работ, электромонтажных работ и монтаж прочего инженерного оборудования, производство санитарно-технических работ.

Организационная структура Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» представлена на рисунке 3.

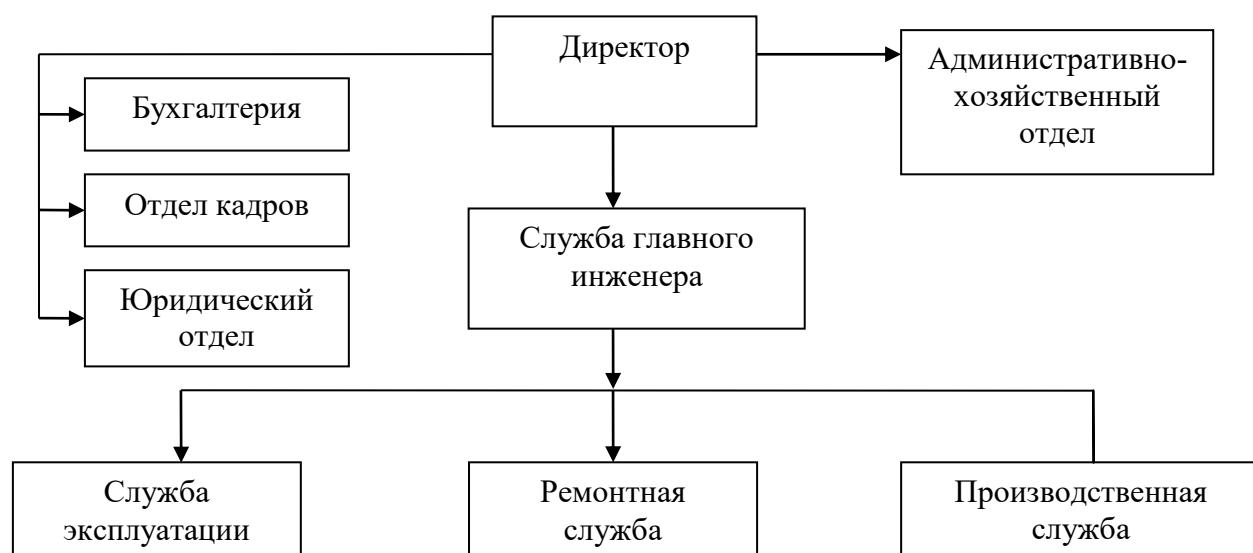


Рисунок 3 – Организационная структура управления Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

Руководство текущей деятельностью Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» осуществляется единоличным исполнительным органом – директором.

Главный бухгалтер возглавляет работу по организации ведения бухгалтерского учета в организации. Также главный бухгалтер: проводит финансовый анализ и формирование налоговой политики на основе данных бухгалтерского учета и отчетности, организует внутренний аудит, готовит предложения по улучшению деятельности организации, устранения потерь и непроизводственных затрат.

Отдел кадров осуществляет работу по кадровому учету и подбору персонала в организации для достижения и поддержания высокой эффективности труда по оказанию услуг населению. Также отдел кадров занимается созданием и обеспечением эффективного функционирования системы непрерывного обучения всех категорий работников организации, руководит работой по профессиональной ориентации молодежи и организации профотбора; обеспечивает функционирование системы адаптации молодых специалистов и рабочих на производстве.

Юридический отдел организует проверки деятельности организации; участвует в разработке долгосрочных и ведомственных целевых программ, а также иных программ, предусмотренных к финансированию за счет средств федерального, областного и местного бюджетов; осуществляет контроль за использованием и сохранностью муниципального жилого фонда; осуществляет согласование перепланировки и (или) перестройки муниципальных жилых помещений; организует работу по приему в собственность жилищного фонда и иных объектов жилищно-коммунального хозяйства.

Деятельность административно-хозяйственного отдела организации направлена на создание необходимых условий для функционирования структурных подразделений организации.

Главный инженер осуществляет руководство техническими службами организации. Он также обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производств и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек, рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность услуг организации.

Производственная служба осуществляет работу по организации водоснабжения населения и водоотведения в многоквартирных домах.

Служба эксплуатации обеспечивает техническое обслуживание, бесперебойную работу всех инженерных систем жилого фонда. Кроме этого служба эксплуатации обслуживает клиентов по техническим вопросам.

Далее проведем анализ основных экономических показателей деятельности Лянторского ГМУП «Управление теплоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы (таблица 3).

Согласно представленным данным видно, что в 2019 году выручка от продажи уменьшилась на 1%, а себестоимость продаж уменьшилась на 3,59%.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Изменение, (+, -)		Темп роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	627171	620910	636463	-6261	15553	99,00	102,50
Себестоимость продаж, тыс.руб.	649326	625992	678681	-23334	52689	96,41	108,42
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	-22155	-5082	-42218	17073	-37136	22,94	830,74
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	-22155	-5082	-42218	17073	-37136	22,94	830,74
Чистая прибыль, тыс. руб.	-11120	74	1014	11194	940	-0,67	1370,27
Основные средства, тыс. руб.	437558	394365	365493	-43193	-28872	90,13	92,68
Численность персонала, чел.	315	317	334	2	17	100,63	105,36
в т.ч рабочих, чел.	248	251	266	3	15	101,21	105,98
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	136609	142574	156553	5965	13979	104,37	109,80
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1991,02	1958,71	1905,58	-32,31	-53,13	98,38	97,29
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	36,14	37,48	39,06	1,34	1,58	103,71	104,22
Рентабельность продаж, %	-3,53	-0,82	-6,63	2,71	-5,81	-	-

Для наглядности динамику выручки и себестоимости продаж Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» представим на рисунке 4.

За счет этого валовой убыток и убыток от продаж сократился на 17073 тыс.руб., а чистый убыток сократился и в 2019 году чистая прибыль составила 74 тыс.руб. (рисунок 5).

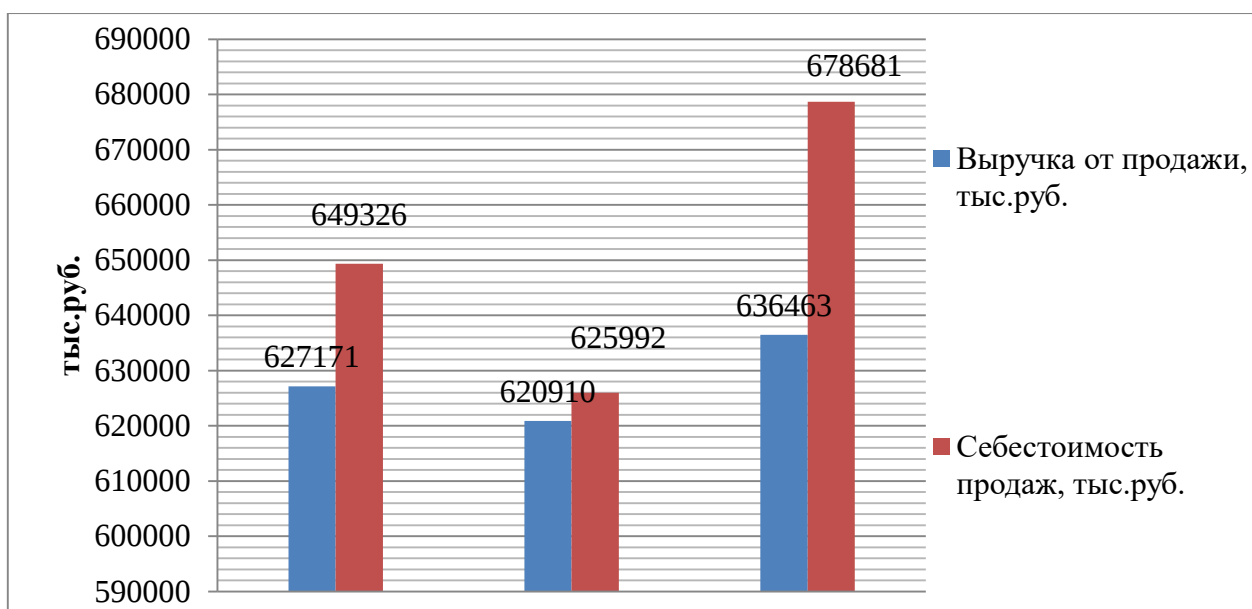


Рисунок 4 – Динамика выручки и себестоимости продаж Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

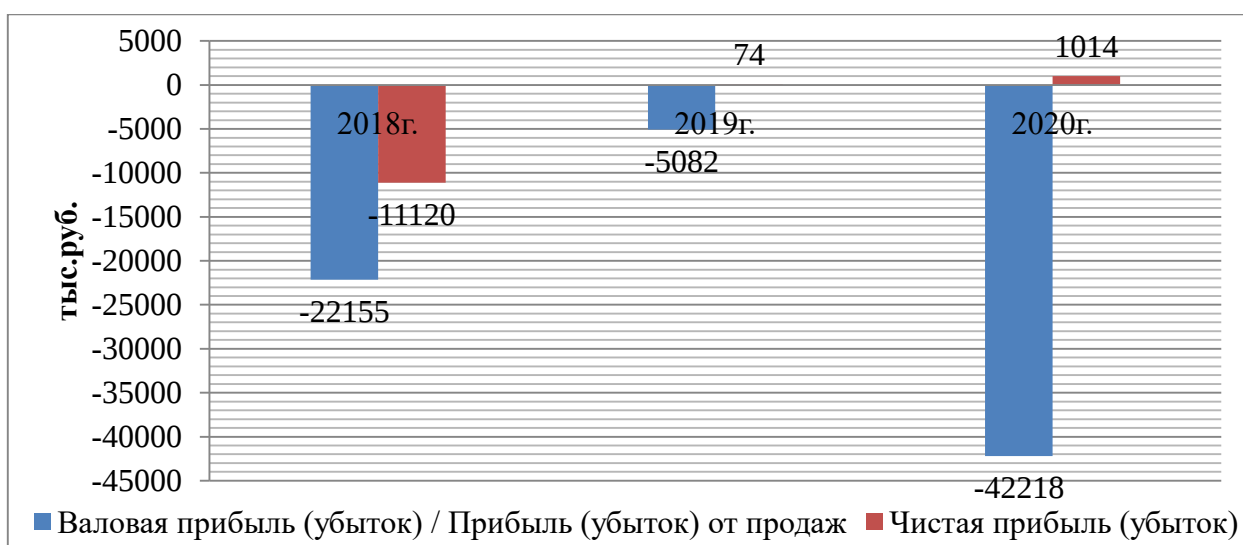


Рисунок 5 – Динамика показателей прибыли (убытков) Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Рентабельность продаж за 2018-2019 годы была отрицательной, что указывает на неэффективность основной деятельности организации.

При этом величина основных средств уменьшилась на 43193 тыс.руб.

На рисунке 6 представим динамику производительности труда и среднемесячной заработной платы Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

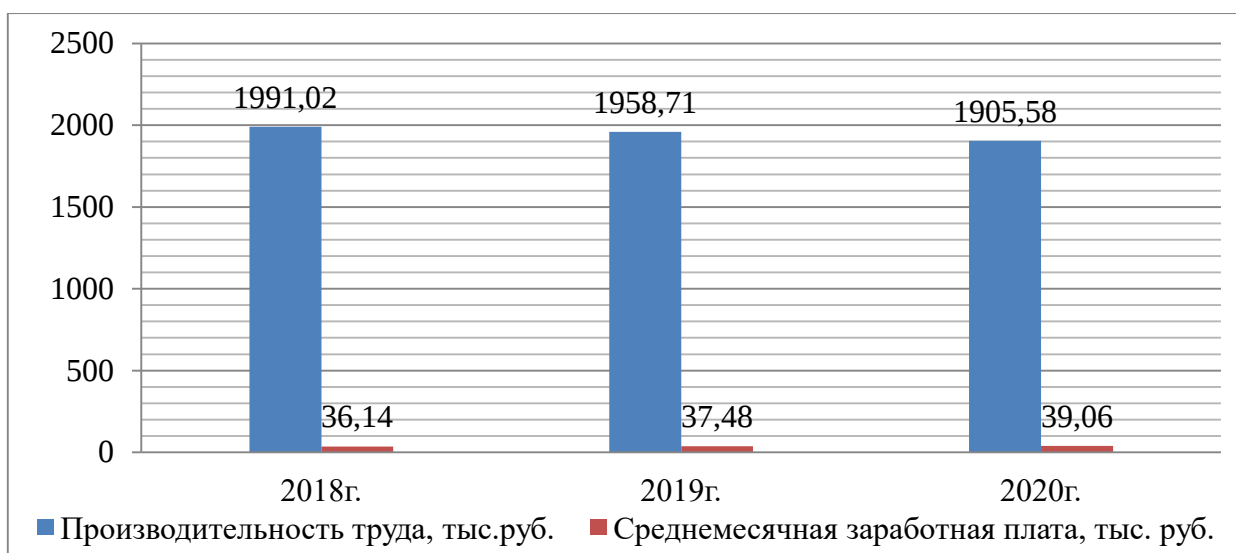


Рисунок 6 – Динамика производительности труда и среднемесячной заработной платы Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Численность работников в 2019 году возросла на 2 человек, тогда как для производительности труда было характерно снижение на 1,62%. При этом рост среднемесячной заработной платы составил на 3,71%, что свидетельствует об ухудшении эффективности использования персонала организации.

В 2020 году выручка от продажи увеличилась на 2,50%, а себестоимость продаж увеличилась на 8,42%, за счет чего валовой убыток и убыток от продаж увеличился на 37136 тыс.руб., а чистая прибыль увеличилась на 940 тыс.руб. При этом величина основных средств уменьшилась на 28872 тыс.руб.

Численность работников в 2020 году возросла на 17 человек, при этом сокращение производительности труда составило 2,71%. При этом рост среднегодовой заработной платы составил 4,22%, что свидетельствует о дальнейшем снижении эффективности использования персонала организации.

Рентабельность продаж в 2020 году также была отрицательной, что указывает на неэффективность основной деятельности организации.

Таким образом, по результатам анализа основных экономических показателей деятельности организации можно сделать выводы о снижении эффективности деятельности и снижении эффективности использования персонала организации.

2.2 Анализ действующей системы управления адаптацией персонала в организации

Основным входным ресурсом Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» является персонал. Организация стремится привлекать и сохранять лучших специалистов, нацеленных на достижение высоких результатов и развитие вместе с организацией, и создавать для них комфортные условия работы, формировать коллектив, объединенный общими устремлениями и ценностями. Организация рассматривает сотрудников как стратегических партнеров, а инвестиции в развитие персонала – как вложение в будущее организации.

Целью кадровой политики Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» является формирование и сохранение высокопрофессионального трудового коллектива, способного решать производственные и управленческие задачи, которые стоят перед организацией. Кадровая политика организации является активной авантюристической, согласно которой работа с персоналом строится на эмоциональном уровне.

Наём работников в организации производится при использовании различных ресурсов – центров занятости, через объявления в специализированных изданиях, а также через объявления на сайте организации. При устройстве на работу персонал заключает трудовой договор.

Процесс адаптации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» проводится непосредственно

руководителем, в отдел которого поступает новый работник, контролируется и корректируется при необходимости отделом кадров. Основная цель адаптации новых работников заключается в эффективном введении нового работника к активным процессам, происходящим в организации, и подготовке работника, концентрируясь на необходимых для эффективной деятельности навыках и знаниях.

Процесс адаптации персонала в должности специалистов в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» происходит в шесть этапов (рисунок 7).

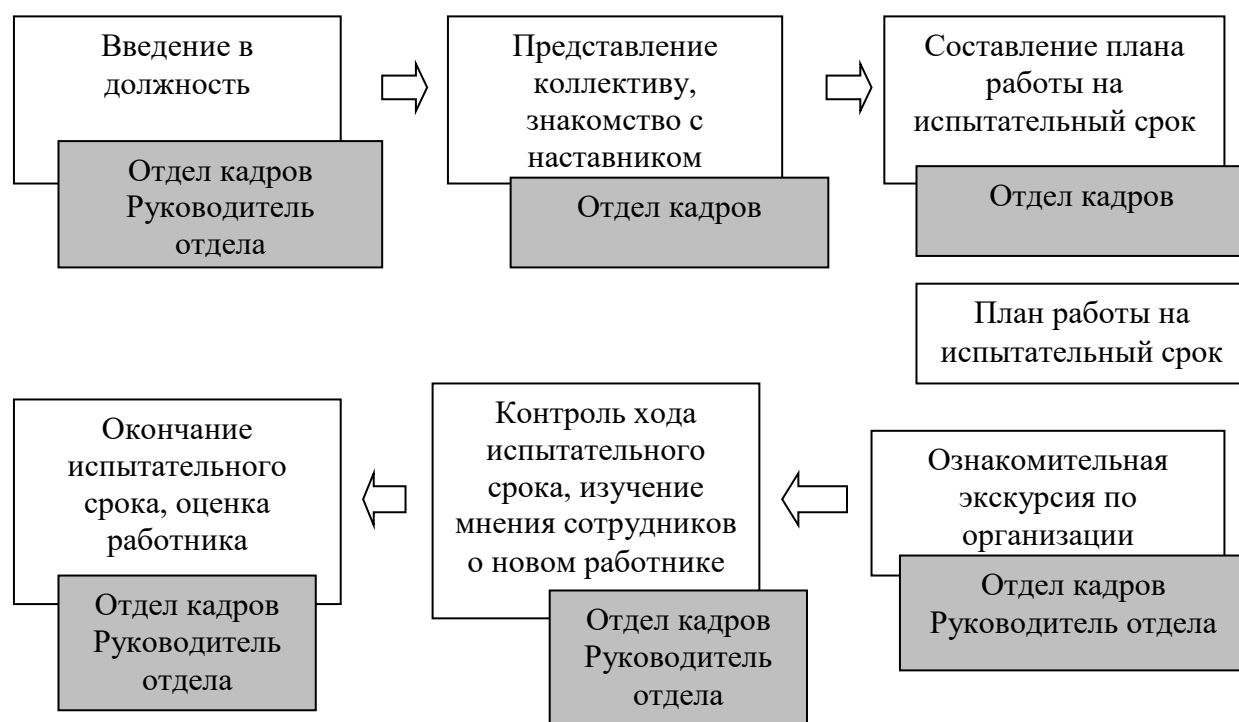


Рисунок 7 – Процесс адаптации персонала в должности специалистов в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

Непосредственным руководителем разрабатывается план работы на испытательный срок для нового работника вместе с критериями для его прохождения. Новый сотрудник знакомится с планом прохождения испытательного срока и критериями его прохождения до начала выполнения своих служебных обязанностей.

При условии качественного выполнения задач в ходе испытательного срока, руководителем информируется отдел кадров о результатах работы сотрудника. По завершению работы (это середина второго месяца) руководителем осуществляется исследование мнений коллектива о новом сотруднике с целью оценивания успешности прохождения испытательного срока и адаптации в организации.

Управление адаптацией персонала в организации регламентируется следующими документами: Положение об управлении персоналом и Положение об оплате труда. При этом в организации отсутствует документ, в котором четко регламентирован процесс адаптации в данной организации.

Рассчитаем эффективность системы адаптации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», для этого проанализируем динамику движения рабочей силы за исследуемый период (см. таблицу 5).

Таблица 5 – Динамика показателей движения персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Темп роста, %		
				2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
1	2	3	4	5	6	7
Принято, чел.	38	47	65	9	18	27
Выбыло всего, чел.	40	45	48	5	3	8
В том числе:	33	41	45	8	4	12
- по собственному желанию						
- по соглашению сторон	5	3	3	-2	0	-2
- по выходу на пенсию	2	1	0	-1	-1	-2
Учетная численность персонала на конец отчетного периода, чел.	315	317	334	2	17	19
Численность персонала со стажем работы более года, чел.	237	225	221	-12	-4	-16
Численность работников, которые продолжили работу после окончания периода адаптации, чел.	36	43	58	7	15	22

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7
Общая численность новопринятых работников, чел.	38	47	65	9	18	27
Коэффициент оборота по приему, %	12,06	14,83	19,46	2,76	4,63	7,40
Коэффициент оборота по выбытию, %	12,70	14,20	14,37	1,50	0,18	1,67
Коэффициент общего оборота, %	24,76	29,02	33,83	4,26	4,81	9,07
Коэффициент текучести кадров, %	10,48	12,93	13,47	2,46	0,54	3,00
Коэффициент стабильности персонала, %	75,24	70,98	66,17	-4,26	-4,81	-9,07
Коэффициент адаптации новых работников, %	94,74	91,49	89,23	-3,25	-2,26	-5,51

Из данных таблицы 5 видно, что в 2020 году в организации было принято 65 человек, что больше чем в 2019 году на 18 человек, и на 27 человек больше чем в 2018 году. Динамика увольнения работников указывает на то, что с каждым годом количество выбывших работников увеличивалось. Как результат, текучесть кадров за анализируемый период повысилась с 10,48% до 13,47%.

Что касается эффективности адаптации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», то ее отражает коэффициент адаптации новых работников. Из данных таблицы видно, что за анализируемый период данный показатель снизился с 94,74% до 89,23%. Это свидетельствует о снижении эффективности адаптации персонала в организации.

С целью выявления проблем адаптации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», проводилось анкетирование работников с использованием разработанной анкеты (Приложение А). В опросе брали участие 40 работников, для которых характерен стаж работы в организации не более 3 лет.

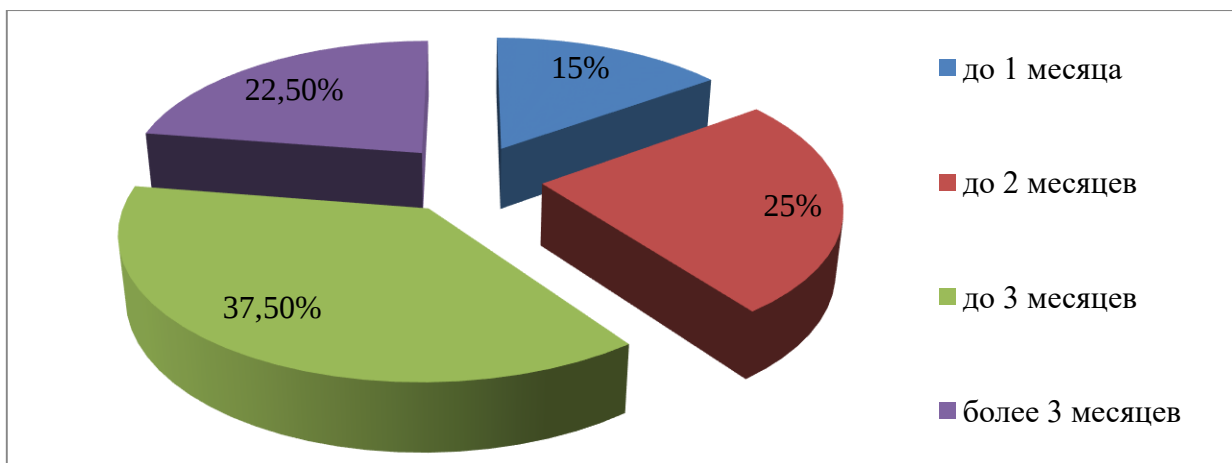


Рисунок 8 – Оценка респондентов Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» о длительности их адаптации

По данным рисунка 8 видно, что основная длительность адаптации персонала организации - до трех месяцев - составляет 37,5%. Итак, большая часть персонала проходят период адаптации согласно установленным срокам. При этом для 22,50% опрошенных работников срок адаптации составлял более 3 месяцев.

На рисунке 9 отражены причины сложности адаптации в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

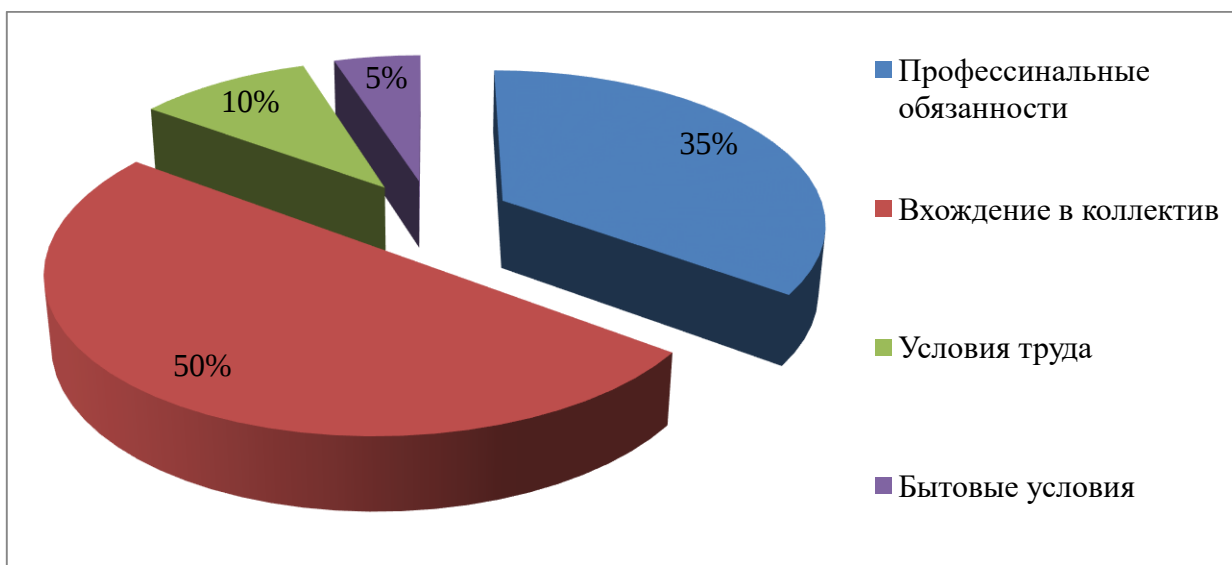


Рисунок 9 – Оценка респондентов Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» о причинах сложности адаптации

Как показывают данные рисунка 9, наиболее сложным для новых сотрудников организации было вхождение в коллектив (50%) и выполнение профессиональных обязанностей (35%).

На рисунке 10 отражено, кто и в какой мере оказывал поддержку новым работникам организации в процессе адаптации.

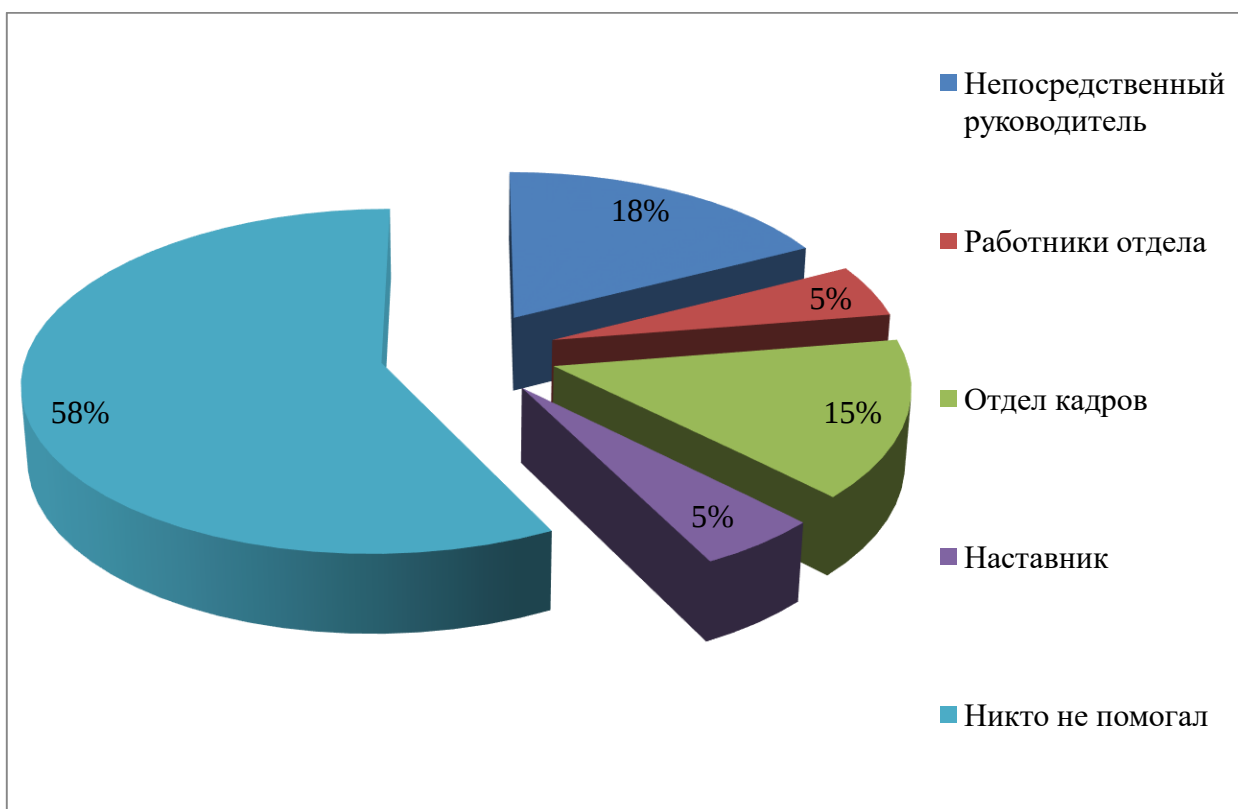


Рисунок 10 – Оценка респондентов Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» о том, кто и в какой мере оказывал поддержку в процессе адаптации

Из данных рисунка 10 видно, что большинство респондентов (58%) в процессе адаптации поддержку никто не оказывал. Некоторую помощь оказывали непосредственный руководитель (18%) и отдел кадров (15%), тогда как наставник и работники отдела поддержку оказывали редко.

На рисунке 11 отражены преграды к быстрой адаптации в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

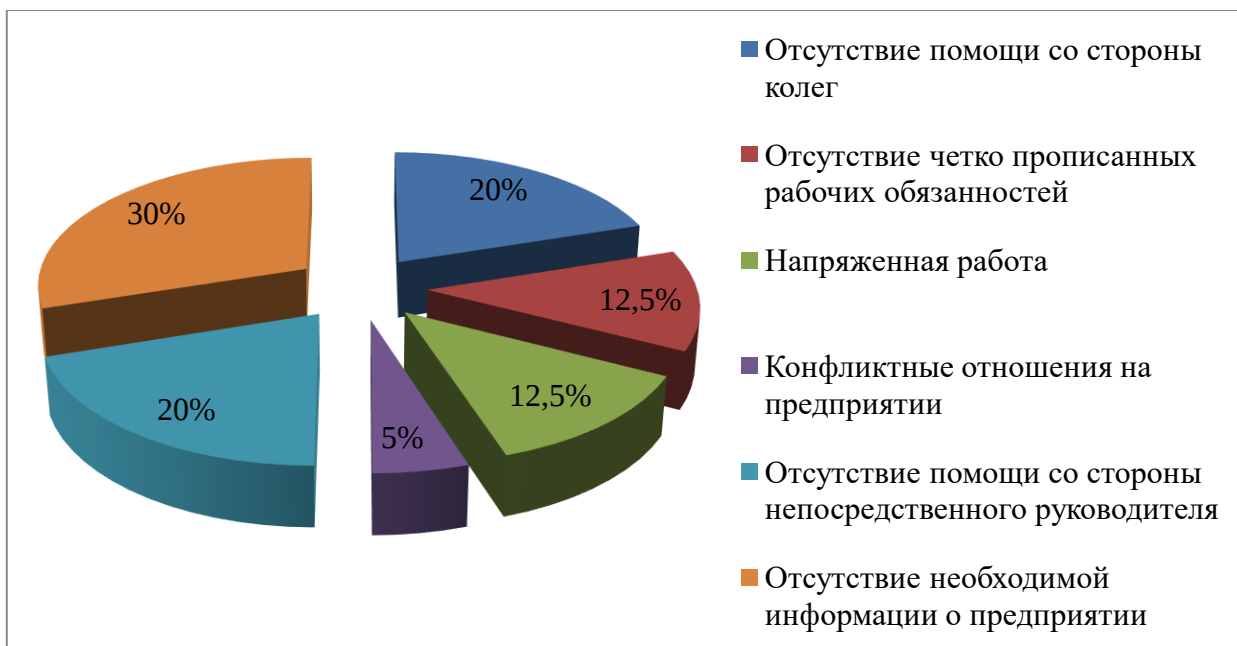


Рисунок 11 – Оценка респондентов Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» о преградах к быстрой адаптации работников

По мнению опрошенных работников, главные преграды к быстрой адаптации в организации были следующими: отсутствие обширной информации об организации (30%), отсутствие поддержки и помощи от более опытных работников (20%), отсутствие помощи от непосредственного руководителя (20%).

По результатам проведенного опроса в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» можно сделать вывод, что систему управления адаптацией работников в организации необходимо совершенствовать по направлению подготовки к приходу новичка и использования средств, способных улучшить взаимодействие в коллективе, обеспечивающих социально-психологическую адаптацию новичков.

Далее оценим использование в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» методов адаптации персонала. В практике управления адаптацией персонала применяются следующие методы: социально-психологический метод, организационный метод и профессиональный метод.

Проведенный анализ показал, что социально-психологический метод управления адаптацией персонала не используется в организации, на что указывают результаты опроса работников организации.

Организационный метод управления адаптацией персонала представлен наличием рабочих мест работников организации и проведением вводного инструктажа в организации.

Профессиональный метод управления адаптацией персонала в организации реализуется через испытательный срок новопринятых работников.

Таким образом, можно выделить следующие основные проблемы системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»:

- отсутствие внутреннего документа, который бы регламентировал процесс управления адаптацией персонала в организации;
- слабо развито наставничество в процессе адаптации персонала в организации;
- неиспользование социально-психологического метода управления адаптацией персонала в организации.

Итак, проведенный анализ системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» позволяет сделать следующие выводы.

Лянторское ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» было создано в 2009 году в целях обеспечения исполнения полномочий органов местного самоуправления городского поселения Лянтор. По результатам анализа основных экономических показателей деятельности Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» можно сделать выводы о снижении эффективности деятельности и снижении эффективности использования персонала организации.

Процесс адаптации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» проводится непосредственно руководителем нового работника, контролируется и корректируется при необходимости отделом кадров. Процесс адаптации персонала в должности специалистов в организации происходит в шесть этапов.

Что касается эффективности адаптации персонала в организации, то ее отражает коэффициент адаптации новых работников. Было определено, что за анализируемый период данный показатель снизился с 94,74% до 89,23%. Это свидетельствует о снижении эффективности адаптации персонала в организации.

Для выявления проблем адаптации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» было проведено анкетирование работников организации. По результатам проведенного опроса в организации можно сделать вывод, что система управления адаптацией работников в организации требует совершенствования в направлении подготовки к приходу нового работника.

3 Пути совершенствования системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации

Проведенный анализ существующей в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» системы управления адаптацией персонала позволил определить ряд проблем, которые отразим в таблице 6.

Таблица 6 – Пути совершенствования системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

Проблема	Обоснование проблем	Мероприятия по совершенствованию
1. Отсутствие внутреннего документа, который бы регламентировал процесс управления адаптацией персонала в организации	Исследование системы управления адаптацией персонала в организации показало, что в организации отсутствует документ, регламентирующий управление адаптацией персонала (см. п.2.2).	Разработка и введение в деятельность положения об адаптации персонала в организации.
2. Слабо развито наставничество в процессе адаптации персонала в	Из оценок респондентов, результаты которых отражены на рисунке 10, видно, что в процессе адаптации работники не получали поддержки. Из рисунка 11 видно, что работники ощущали отсутствие помощи как со стороны коллег, так и со стороны непосредственных руководителей.	Совершенствование системы управления адаптацией персонала в организации.
Неиспользование социально-психологического метода управления адаптацией персонала в организации	В ходе исследования было определено, что социально-психологический метод управления адаптацией персонала в организации не используется (см. п.2.2). Также работники испытывают недостаток информации о предприятии (рисунок 11).	Разработка фильма об организации и использование его в процессе управления адаптацией. Проведение тренингов с командообразующим эффектом.

Ниже рассмотрим более подробно предложенные мероприятия.

1. Разработка и введение в деятельность положения об адаптации персонала в организации.

Поскольку в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» отсутствует документ, регламентирующий систему управления адаптацией персонала в организации, то инструментом, обеспечивающим правовую регламентацию процесса адаптации персонала, может выступать Положение об адаптации персонала организации.

Созданное Положение об адаптации персонала в организации должно выполнять следующие задачи:

- 1) определять порядок взаимодействия, сроки выполнения, ответственность и контроль за проведение адаптационных процедур службы управления персоналом, структурных подразделений и должностных лиц;
- 2) регламентировать документальное оформление процедур адаптации персонала.

По итогам внедрения предложений в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», было сформировано видение структуры такого документа, представленное в Приложении Б.

Ответственным лицом за разработку, утверждение и введение в деятельности Положения об адаптации работников организации будет назначен начальник отдела кадров организации. В Положении об адаптации работников должны быть представлены общие положения, порядок проведения адаптации и особенности аттестации по результатам испытательного срока.

Срок адаптации в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» может колебаться от нескольких недель, месяцев до 1 года в зависимости от должности. Наиболее важным этапом адаптации считается срок от 1 до 3 месяцев. За этот период новичок осваивает новую деятельность, знакомится с коллективом организации.

2. Совершенствование системы управления адаптацией персонала в организации.

Как было отмечено во второй главе настоящей работы, в практике управления адаптацией персонала в организации применяются следующие методы: социально-психологический метод, организационный метод и профессиональный метод. Согласно ним, предлагаются направления совершенствования системы управления адаптацией персонала в организации (таблица 7).

Таблица 7 – Меры по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление теплоснабжения и водоотведения»

Направления	Организационный метод	Социально-психологический метод	Профессиональный метод
Суть направления адаптации	Усвоение гласных и негласных правил организации	Введение в коллектив организации, отдел	Освоение функциональных обязанностей
Цель направления	Утверждение новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации	Преодоление новичком неуверенности	Освоение системы профессиональных знаний и навыков.
Необходимые действия в направлении	- Ознакомление с политикой организации; - Ознакомить с организационной структурой, местом, функциями и ролью нового сотрудника в достижении успеха организацией; - Предоставить информацию о сотрудниках, с которыми будет взаимодействовать новый сотрудник; - Предоставить формальные правила организации.	- Представить нового сотрудника руководству и непосредственному руководителю; - Представить и познакомить нового члена коллектива с сотрудниками отдела и теми, с кем придется взаимодействовать; - Рассказать новичку о коллегах; - Провести неформальную процедуру вхождения в организацию / отдел; - Участие нового сотрудника в различных мероприятиях; - Проводить тренинги с командообразующим эффектом.	- Объяснить основные задания и непосредственные обязанности; - Ознакомить с должностной инструкцией и другими рабочими документами; - Обсудить задания и показатели эффективности на период адаптации; - Провести обучение; - Закрепить новичка к наставнику и провести стажировку; - Включить в самостоятельную работу.

Согласно данному мероприятию разработан план адаптации работников Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», который представлен в таблице 8.

Таблица 8 – План адаптации работников Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

Мероприятия	Исполнитель	Форма	Сроки
Составление характеристики по результатам собеседования	Специалист по кадрам	Письменная характеристика	До выхода на работу
Оформление документов	Секретарь	Письменно	В течении 5 дней
Ознакомление новичка с политикой организации	Непосредственный руководитель	Собеседование	На предварительном собеседовании
Объяснение основных заданий деятельности и непосредственных обязанностей	Непосредственный руководитель	Собеседование	На предварительном собеседовании
Подготовка рабочего места	Секретарь	-	1-й день работы
Ритуал вхождения в коллектив и организацию	Руководитель	На совещании	1-й день работы
Назначение наставника	Руководитель	Устно	1-й день работы
Ознакомление с видами отчетности	Наставник	Пакет документов, собеседование	1-ая неделя работы
Правила работы с оргтехникой	Секретарь	Практическая демонстрация	1-ая неделя работы
Знакомство с компьютерной базой данных	Секретарь	Практическая демонстрация	1-ая неделя работы
Периодический контроль качества и эффективности работы	Наставник	На совещании, личный контакт	По мере необходимости
Проведение промежуточного собеседования по вопросам адаптации	Наставник	Личный контакт	Через 1-1,5 месяца
Проведение передаттестационной беседы	Непосредственный руководитель, специалист по кадрам	Личный контакт	Через пол года

Продолжение таблицы 8

Мероприятия	Исполнитель	Форма	Сроки
Составление плана-отчета к аттестации	Новый сотрудник (с помощью наставника)	Письменно	-
Проведение аттестации	Руководство	Собеседование	Через год

Представленный план помогает структурировать перечисленные действия по различным направлениям в нужной последовательности, подбирать формы их проведения, исполнителей и сроки выполнения. Это позволяет улучшить процесс управления адаптацией, оптимизировать использование времени.

3. Разработка фильма об организации и использование его в процессе управления адаптацией. Проведение тренингов с командообразующим эффектом.

Согласно результатам анкетирования работников Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», большей части персонала четко не понятна корпоративная культура организации, особенности ее деятельности. Для устранения данной проблемы было предложено создать фильм об организации, который будет содержать следующую информацию, которая представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Содержание рекламного фильма о Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

Содержание рекламного фильма об организации
История создания и процессы становления организации
Специфика деятельности организации
Корпоративная жизнь (этот блок может содержать видеоряд с корпоративных мероприятий: праздников и турниров)
Интервью с руководителями, ключевыми работниками
Обзорная экскурсия по организации с рассказом о деятельности различных отделов

Этот фильм об организации стоит демонстрировать новому сотруднику в течении первого месяца адаптации.

Также для совершенствования управления адаптации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» предлагается в первый рабочий день проведение с новичком дружеского ужина, что позволит сразу наладить контакт с коллективом.

Для ускорения и повышения качества адаптации персонала в организации предлагается проведение командообразующих тренингов. Для этого предлагается приглашать тренера из специализированной компании.

Далее перейдем к оценке эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» начнем с расчета затрат, необходимых на реализацию данных мероприятий (таблица 10).

Таблица 10 – Ожидаемые затраты на совершенствование системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

Затраты		Величина, тыс. руб.
Премия наставнику в размере 7000 руб. за успешную адаптацию. Ожидаемое количество новичков за год - 30 человек (7000 руб. * 30 чел.)		210
Социальные фонды (30,4%)		63,84
Фильм об организации		35
Затраты на дружеские ужины - 15 000 руб. за 1 ужин (15 000 руб. * 30 чел.)		450
Проведение тренингов с командообразующим эффектом		30
Итого:	788,84	

Как видно из данных таблицы 10, совокупная величина ожидаемых затрат на реализацию предложенных мероприятий составит 788,84 тыс.руб.

Для расчета предложенных мер по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», определим экономию от убытков в результате текучести кадров и изменения объема производства, которые необходимы для реализации предложенных мер.

В 2020 году в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» выбыло 63 работника, из них (по результатам наших исследований и анкетирования, примерно 60% – 38 человек) выбыли из-за несовершенства адаптации в организации. По оценкам специалистов по кадрам Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» после реализации предложенных мероприятий коэффициент текучести кадров организации составит примерно 6,5%. Этот уровень текучести кадров будет далее использоваться в расчетах.

Рассчитаем ожидаемое количество увольнений в организации по причинам адаптации ($Ч_{ЗВ}$) согласно следующей формуле:

$$Ч_{ЗВ} = K_{нл.2021} \times Ч_{2020}, \quad (1)$$

где $K_{нл.2021}$ – ожидаемый коэффициент текучести кадров в 2021 году;

$Ч_{2020}$ – численность персонала в 2020 году.

$$Ч_{ЗВ} = 0,065 \times 334 \text{ чел.} = 22 \text{ чел.}$$

Тогда экономию численности за счет предложенных мер адаптации ($Эч$) можно определить согласно следующей формуле:

$$Эч = K_{НА} - Ч_{ЗВ}, \quad (2)$$

где $K_{НА}$ – количество работников, которые не прошли адаптацию в 2020 году.

$$\Delta \text{ч} = 38 - 22 = 16 \text{ чел.}$$

Также согласно оценкам специалистов по кадрам организации внедрение предложенных мероприятий окажет положительное влияние на производительность труда в организации. Так после реализации предложенных мероприятий производительность труда в организации увеличится на 1,5%.

С учетом этого плановая величина производительности труда ($ПТ_{пл}$) после реализации мероприятий можно определить по следующей формуле:

$$ПТ_{пл} = ПТ_{2020} \times I_{ПТ}, \quad (3)$$

где $ПТ_{2020}$ – производительности труда в 2020 году;

$I_{ПТ}$ – индекс роста производительности труда.

$$ПТ_{пл} = 1905,58 \times 1,015 = 1934,16 \text{ тыс.руб./чел.}$$

Величину выручки от реализации с учетом реализации предложенных мероприятий ($В_{пл}$) можно определить следующим образом:

$$В_{пл} = ПТ_{пл} \times Ч, \quad (4)$$

где $Ч$ – среднесписочная численность персонала.

$$В_{пл} = 1934,16 \times 334 = 646009,44 \text{ тыс.руб.}$$

Тогда изменение объема выручки организации с учетом реализации предложенных мероприятий составит:

$$\Delta B = B_{пл} - B_{2020}. \quad (5)$$

$$\Delta B = 646009,44 - 636463 = 9546,44 \text{ тыс.руб.}$$

Далее целесообразно рассчитать показатели экономического эффекта (ЭКЭ) и экономической эффективности (ЭКЭФ) от реализации предложенных мероприятий согласно следующим формулам:

$$\text{ЭКЭ} = \Phi P - 3M, \quad (6)$$

где ΦP – финансовый результат от реализации предложенных мер;

$3M$ – затраты на реализацию предложенных мер.

$$\text{ЭКЭФ} = \frac{\Phi P}{3M}. \quad (7)$$

В таблице 11 представим расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий.

Таблица 11 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий для Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

Показатель	Величина показателя
Финансовый результат от реализации предложенных мер, тыс.руб.	9546,44
Затраты на реализацию предложенных мер, тыс.руб.	788,84
Экономический эффект, тыс.руб.	8757,60
Экономическая эффективность, руб./руб.	12,10

Как видно из полученных расчетов, экономический эффект от реализации предложенных мер составит 8757,60 тыс.руб., а экономическая эффективность составит 12,10 руб./руб. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

Далее целесообразно определить социальную эффективность от реализации предложенных мер (таблица 12).

Таким образом, можно считать, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» положительно повлияют на результаты процесса управления адаптацией

персонала в организации, что позволит снизить текучесть кадров, повысить объемы выручки и улучшить микроклимат в коллективе, повысят удовлетворенность и лояльность персонала к организации. Это в целом положительно скажется на деятельности всей организации.

Таблица 12 – Социальный эффект от реализации предложенных мероприятий для Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

Мероприятия	Социальный эффект
1.Премия наставнику (при условии, что новичок остался работать в организации после адаптационного периода)	- Стимулирование к саморазвитию и самообразованию работников - Привлечение работников к участию в жизни организации
2.Фильм об организации	- Повышение лояльности работников к организации - Повышение открытости организации - Получение информации об организации и ее деятельности
3.Проведение дружеского ужина и командообразующих тренингов	- Увеличение уровня доверия работников к руководству - Улучшение неформальных отношений - Улучшение психологического климата в коллективе - Налаживание взаимодействия новичков с коллегами - Уменьшение напряжения в коллективе - Улучшение социально-психологического климата

Итак, разработав пути совершенствования системы управления адаптацией персонала в организации, можно сформулировать следующие выводы.

Проведенный анализ существующей в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» системы управления адаптацией персонала позволил определить ряд проблем, для решения которых были предложены следующие мероприятия:

- разработка и введение в деятельность положения об адаптации персонала в организации;
- совершенствование системы управления адаптацией персонала в организации;
- разработка фильма об организации и использование его в процессе управления адаптацией. Проведение тренингов с командообразующим эффектом.

Согласно оценкам специалистов по кадрам Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» внедрение предложенных мероприятий окажет положительное влияние на производительность труда в организации. Так после реализации предложенных мероприятий производительность труда в организации увеличится на 1,5%. Было определено, что совокупная величина ожидаемых затрат на реализацию предложенных мероприятий составит 788,84 тыс.руб.

Было определено, что эффект от реализации предложенных мер составит 8757,60 тыс.руб., а экономическая эффективность составит 12,10 руб./руб. Это свидетельствует об экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

Можно считать, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» окажут положительное влияние на итоги адаптации персонала в организации. Это в целом положительно скажется на деятельности всей организации.

Заключение

Адаптация персонала – сложный многоаспектный процесс, конечной целью которого является приобретение организацией в лице новичка преданного, надежного, активного штатного работника, способного понимать и воспринимать как свои организационные цели, ценности, интересы, а также и проблемы. В системе адаптации персонала цели и задачи адаптации находятся в связке.

Традиционный подход включает четыре основные составляющие адаптации (организационную, профессиональную, социальную и психологическую), иногда выделяют также экономическую адаптацию, адаптацию к досугу и тому подобное.

Для решения комплекса проблем адаптации персонала ученые и специалисты предлагают различные подходы к этапам процесса управления адаптацией и их содержанию.

Существует ряд методов адаптации персонала, которые показали свою эффективность во многих организациях. Самыми популярными остаются наставничество, участие в корпоративных мероприятиях, адаптационная беседа и справочник нового сотрудника. В последнее время широкое распространение получили новые методы адаптации – баддинг и шедуинг.

Лянторское ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» было создано в 2009 году в целях обеспечения исполнения полномочий органов местного самоуправления городского поселения Лянтор.

По результатам анализа основных экономических показателей деятельности организации можно сделать выводы о снижении эффективности деятельности и снижении эффективности использования персонала организации.

Процесс адаптации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» проводится непосредственно

руководителем нового работника, контролируется и корректируется при необходимости отделом кадров. Процесс адаптации персонала в должности специалистов в организации происходит в шесть этапов.

Что касается эффективности адаптации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», то ее отражает коэффициент адаптации новых работников. Было определено, что за анализируемый период данный показатель снизился с 94,74% до 89,23%. Это свидетельствует о снижении эффективности адаптации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

Для выявления проблем адаптации персонала в организации было проведено анкетирование работников организации. По результатам проведенного опроса в организации можно сделать вывод, что система управления адаптацией работников в организации требует совершенствования в направлении подготовки к приходу нового работника.

Были выделены следующие основные проблемы системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»:

- отсутствие внутреннего документа, который бы регламентировал процесс управления адаптацией персонала в организации;
- слабо развито наставничество в процессе адаптации персонала в организации;
- неиспользование социально-психологического метода управления адаптацией персонала в организации.

Для их решения были предложены следующие мероприятия:

- разработка и введение в деятельность положения об адаптации персонала в организации;
- совершенствование системы управления адаптацией персонала в организации;

- разработка фильма об организации и использование его в процессе управления адаптацией. Проведение тренингов с командообразующим эффектом.

Согласно оценкам специалистов по кадрам Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» внедрение предложенных мероприятий окажет положительное влияние на производительность труда в организации. Так после реализации предложенных мероприятий производительность труда в организации увеличится на 1,5%. Было определено, что совокупная величина ожидаемых затрат на реализацию предложенных мероприятий составит 788,84 тыс.руб.

Было определено, что эффект от реализации предложенных мер составит 8757,60 тыс.руб., а экономическая эффективность составит 12,10 руб./руб. Это свидетельствует об экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

Можно считать, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» окажут положительное влияние на итоги адаптации персонала в организации. Это в целом положительно скажется на деятельности всей организации.

Список используемой литературы

1. Александрова Н. А., Брюхова О. Ю. Управление персоналом организации : учебник. Екатеринбург : УрГУПС, 2017. 161 с.
2. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом : учебник для вузов. М. : ЮНИТИ, 2019. 233 с.
3. Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С. Управление персоналом : учебное пособие. Волгоград : Волгоградский ГТУ. 2018. 396 с.
4. Васина Д. В. Управление персоналом : учеб. пособие. М.: Изд-во МАРТИТ, 2018. 265 с.
5. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. М. : Юристъ, 2018. 496 с.
6. Вишневская Н. Г., Мухамадьянова Л. В. Адаптация персонала: определение и виды // Экономика и социум. 2019. № 2-1 (11). С. 924-928.
7. Воденко К. В. Управление персоналом : учебник. 2-е изд. М. : Дашков и К°; Ростов н/Д : Наука-Спектр, 2019. 374 с.
8. Гарафиев И. З. Рекрутинг и адаптация персонала в организации. Монография. Казань : Школа, 2019. 104 с.
9. Герасимов Б. Н. Развитие программы адаптации работников в рамках процесса управления персоналом организации // Экономика и бизнес : теория и практика. 2020. № 2-1(60). С. 55-64
10. Герасимов Б. Н., Чумак В. Г., Яковлева Н. Г. Менеджмент персонала организации : учебно-методическое пособие. Самара : Самарский государственный аэрокосмический университет им. академика С. П. Королева, Международный институт рынка, 2018. 247 с.
11. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. Н. Новгород : НИМБ, 2019. 193 с.
12. Журавлев П. В. Менеджмент персонала : учебное пособие. М. : Экзамен, 2019. 448 с.

13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М, 2019. 638 с.
14. Королёва И. М., Рогов А. А., Бортник О. А. Управление персоналом: учебное пособие. М. : МИИТ, 2018. 490 с.
15. Кубышкин А. В., Митюгин В. И. Менеджмент персонала : учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Брянск : Изд-во Брянский государственный аграрный университет, 2019. 210 с.
16. Кулыгина И. А., Каширин Н. А., Пименов Д. Ю. Управление персоналом. Челябинск : Издательство ЮУрГУ, 2020. 107 с.
17. Ламскова О. М. Система адаптации персонала в организации // Экономика и социум. 2017. № 3 (34). С. 142-153.
18. Макаренко Н. И. Основы управления персоналом : учебное пособие. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2019. 160 с.
19. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами; 5 уроков эффективного HR-менеджмента. М. : Депо, 2017. 167 с.
20. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум. М. : Юрайт, 2018. 177 с.
21. Меркулова А. Д., Бакшеев С. Л. Управление адаптацией персонала// Экономика и социум. 2018. № 8 (27). С. 325-328.
22. Мустафина Э. И. Методы адаптации персонала организации: отечественный и зарубежный опыт // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 2. С. 118-127.
23. Оноприйчук Б. С., Кислов А. В. Основные цели и этапы адаптации персонала в организации // Социальные науки. 2019. № 1 (1). С. 203-209.
24. Паутова М. А., Восканян Н. А. Подходы к определению понятия «адаптация персонала» // Экономика и социум. 2018. № 6 (49). С. 187-192.

25. Пономарев А. В., Батарчук Д. С. Современные проблемы и перспективы управления адаптацией персонала в организации // Экономика и социум. 2019. № 1-2 (56). С. 230-236.
26. Попазова О. А., Молодкова Э. Б. Управление персоналом организации : учебник. СПб. : СПбГЭУ, 2019. 267 с.
27. Радкевич А. П., Саматова Т. Б. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. Ухта : УГТУ, 2018. 167 с.
28. Сергиенко Е. Г., Коршикова М. В., Чернобай Н. Б., Левушкина С. В. Адаптация персонала как важнейший элемент кадрового менеджмента организации // Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 4. С. 152-162.
29. Спасных А. В., Шумаева Е. А. Управление профессиональной адаптацией персонала // Экономика и социум. 2019. № 2 (21). С. 877-881.
30. Шинкаренко И. Н., Батарчук Д. С. Управление адаптацией персонала в организации : инструментальный подход // Экономика и социум. 2018. № 12 (43). С. 302-307.
31. Энгелоских В. Р. Адаптация персонала как механизм повышения эффективности работы персонала // Социальные науки. 2019. № 2 (13). С. 127-132.
32. Alfes K, Shantz AD, Bailey C, Conway, E, Monks, K, Fu, N. Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent 2019. p. 239-252.
33. Frolenoka B., Dukule O. Personnel adaptation in the workplace, the quality of working life and subjective well-being // Information Technologies, Management and Society. 2017 10(1). P. 7-12.
34. Hidi S., Harackiewicz J. M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research. №70 (2). 2015. p. 151-179.

Приложение А

Анкета для исследования процесса адаптации работников Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

Дорогой сотрудник! Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения». Мы надеемся, что искренне отвечая на вопросы этой анкеты, определяя моменты, на которые руководству и отделу кадров стоит обратить внимание. Вы поможете быстрее освоится в организации не только себе, но и будущим новичкам.

1. Как долго длилась Ваша адаптации к новым условиям работы?

- до 1 месяца;
- до 2 месяца;
- до 3 месяца;
- более 3 месяцев.

2. Что Вам показалось наиболее сложным на протяжении начального периода?

- профессиональные обязанности;
- вхождение в коллектив;
- условия труда;
- бытовые условия.

3. Что мешало успешному и быстрому включению в работу?

- отсутствие необходимой информации об организации;
- напряженная работа;
- отсутствие четко прописанных должностных обязанностей;
- отсутствие помощи со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие помощи со стороны коллег по работе;
- конфликтные отношения в коллективе.

Продолжение Приложения А

4. Кто оказывал Вам наиболее ощутимую поддержку в процессе адаптации?

- непосредственный руководитель;
- работники отдела;
- отдел кадров;
- наставник;
- никто не помогал.

Спасибо за Ваши ответы и сотрудничество!

Приложение Б

Структура Положения об адаптации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

1. Общие положения

2. Цель

3. Терминология и принятые сокращения, в частности обязательное толкование таких терминов «адаптация персонала», «программа адаптации», «наставник», «испытательный срок», «адаптационный лист»; «План-оценка прохождения адаптации».

4. Подготовка к адаптационным мероприятиям:

- определение оснований для осуществления процедуры адаптации;
- формулировка цели адаптации персонала;
- определение объектов адаптации (вновь назначенные, повышенные в должности, переведены в другое подразделение);
- предостережение, что адаптация персонала проводится по инициативе организации, в который состоялось назначение нового сотрудника;
- общая возможная продолжительность программы адаптации, основания для изменения срока продолжительности;
- назначение ответственного лица за разработку программы адаптации и адаптационного письма, в котором предусмотрены меры для успешного прохождения адаптации;
- предостережение об обязательности ознакомления нового сотрудника с программой и этапами адаптационного периода до начала выполнения его служебных обязанностей;
- определение ответственного лица за назначение наставника на период адаптации нового сотрудника;

Продолжение Приложения Б

- мероприятия по подготовке (выделение и оснащение) рабочего места нового сотрудника;
- определение ответственного за разработку брошюры «Комплект новичка» («Книга сотрудника»);

детальное описание мероприятий, осуществляемых в первый рабочий день нового сотрудника.

5. Функции участников процесса адаптации (функции линейного руководителя, функции наставника, функции службы управления персоналом).

6. Адаптация сотрудника, в том числе обязательное включение таких положений:

- характеристика содержания процедуры введения в должность;
- перечень типовых адаптационных мероприятий во время первой рабочей недели (вводный тренинг, или тренинг «Добро пожаловать»; инструктажи;
- общения с руководителями или ключевыми сотрудниками, с которыми новый работник будет взаимодействовать, работа с базами данных, работа во внутренней компьютерной сети организации или работа с документами) и предостережения об обязательности осуществления таких мероприятий по заранее составленному плану;
- характеристика содержания профессионального обучения нового сотрудника;
- задачи, которые выполняет план-оценка прохождения адаптации нового сотрудника и процедуры, связанные с его оформлением;
- характеристика содержания коррекционной деятельности наставника в случае ненадлежащего качества выполнения задач новым сотрудником.

Продолжение Приложения Б

7. Испытательный срок (цель, правовые основания и последствия назначения испытательного срока; являющиеся доказательствами несоответствия работника занимаемой должности и процедуры документального оформления таких доказательств; процедура доказательства факта несоответствия сотрудника занимаемой должности и ее последствия).

8. Периодический контроль и завершение адаптации, в частности:

- определение периодичности и содержания оценки успешности прохождения адаптации в организации;
- определение периодичности и содержания формы обратной связи;
- описание индикаторов успешности адаптации (таких, которые свидетельствуют о достижении сотрудником должного (ожидаемого) уровня функционирования);
- предостережение о том, что фактическая адаптация нового сотрудника не ограничивается определенной длительностью программы адаптации и при необходимости продлевается при условии соблюдения требований действующего законодательства РФ;
- обязанность службы управления персоналом поддерживать обратную связь с новым сотрудником с целью определения качества адаптационных мероприятий.