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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере ООО ПО «ЭкоВент»)

Студент Ю.Р. Шакирова _____
(И.О.Фамилия) (личная подпись)

Руководитель, Л.Л. Кифа _____
(И.О.Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой, к.э.н. С.Е. Васильева _____
(ученая степень, звание И.О.Фамилия) (личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Шакирова Юлия Ралифовна

Тема работы: Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере ООО ПО «ЭкоВент»)

Научный руководитель: доцент Кифа Л.Л.

Целью выпускной квалификационной работы является выявление направлений совершенствования системы адаптации персонала ООО ПО «ЭкоВент».

Объект исследования - ООО ПО «ЭкоВент».

Предметом исследования является процесс формирования системы адаптации персонала в ООО ПО «ЭкоВент»

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что работа с человеком, как с основным ресурсом компании начинается на этапе адаптации. Именно поэтому, от того, насколько эффективно организован данный процесс, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей, как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации.

Практическая значимость работы состоит в том, что ее положения могут использоваться для построения и разработки системы адаптации работников как непосредственно в ООО ПО «ЭкоВент», так и в любой другой коммерческой организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 35 источника и четырех приложений. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе 12 таблиц и 13 рисунков.

Содержание

Введение 4

1 Теоретические аспекты процесса управления адаптацией персонала в организации 7

1.1 Понятие адаптации, ее виды, цели и задачи 7

1.2 Этапы и методы адаптации персонала 13

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала 19

2 Анализ системы управления адаптацией персонала в организации ООО ПО «ЭкоВент» 26

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ... 26

2.2 Анализ действующей системы управления адаптацией персонала в организации 28

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления адаптацией персонала организации ООО ПО «ЭкоВент» 43

3.1 Пути совершенствования системы управления адаптацией персонала организации 43

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий 50

Заключение 55

Список используемой литературы 57

Приложения 60

Введение

В рамках функционирования современных организаций существенна роль формирования положительной среды для обеспечения адаптации персонала. В условиях сложившейся конъюнктуры рынка адаптивность персонала становится насущной необходимостью для работников организации в целях обеспечения конкурентных позиций в конечном итоге. Тему адаптации в организации можно считать актуальной для сегодняшнего дня, так как по статистике около 30% увольняющихся из организаций уходят именно на периоде адаптации. Это говорит о том, что если руководитель, а также работник, отвечающий за адаптацию в организации, осознают важность первого периода времени, проведенного в новом коллективе, то организация проводит верную политику удержания кадров в период адаптации. Адаптация персонала на современном этапе развития науки по управлению персоналом и практики в бизнесе представляет собой важный и необходимый процесс, который должен быть одним из ключевых для каждой организации.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что работа с человеком, как с основным ресурсом компании начинается на этапе адаптации. Именно поэтому, от того, насколько эффективно организован данный процесс, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей, как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации.

Существенный вклад в теорию проблем адаптации персонала внесли В.Р. Веснин, С.Г. Попов, Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб, Е.В. Маслов, В.В. Лукашевич, Ю. Бертель, Т. Брайсих и другие ученые, в работах которых исследовались ее сущность, виды, факторы.

Вопросы содержания адаптации, ее процесса, механизма, разработки специализированных программ, а также возможности использования наставничества для повышения эффективности мероприятий,

осуществляемых в первые дни работы нового сотрудника, нашли отражение в трудах В.А. Варламова, А.Я. Кибанова, Т.А. Комиссаровой, И.К. Макаровой, Е.Б. Моргунова, Т.В. Орловой, Н. Дидье и др.

Раскрытие разных сторон становления и формирование системы адаптации нашло отображение в работах таких ученых, как: Анашкина О.В., Анцупова А.Я., Бобылева Ю.А., Бравермана А.А, Брынцалова Я.Ю., Грекова М.Д., Герчиковой И.Н., Гришина Р.И., Знахаревич Я.А., Иванцевич Дж. М., Ибояна О.Л., Игнатьевой В.В., Китова А. И., Кнорринга В.И., Перова Н.В., Савицкой Г.В., Синк С.Д. и др.

Различные аспекты проблемы совершенствования системы адаптации персонала стали предметом исследования ряда диссертационных работ последнего времени. Однако многочисленность работ этого направления не позволяет говорить о многосторонности и полноте изучения данной проблемы. Существует потребность в поиске новых прогрессивных технологий работы в области адаптации персонала.

Объектом исследования в данной работе является организация ООО ПО «ЭкоВент». Предметом исследования является процесс формирования системы адаптации персонала в ООО ПО «ЭкоВент».

Целью выпускной квалификационной работы является выявление направлений совершенствования системы адаптации персонала ООО ПО «ЭкоВент» и оценка их эффективности.

Для полноты раскрытия цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и характеристику системы адаптации персонала.
2. Изучить адаптацию сотрудников и ее влияние на эффективность работы персонала.
3. Проанализировать кадровый состав ООО ПО «ЭкоВент».
4. Дать анализ системы адаптации персонала ООО ПО «ЭкоВент».
5. Разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала и провести оценку их эффективности.

В процессе работы были использованы методы наблюдения, опроса, а также аналитический метод при сборе теоретических данных о процессе адаптации. Были также использованы как законодательные акты, так и нормативно-методические документы выбранной организации. Помимо этого, были подобраны и проанализированы монографии и статьи в периодических изданиях на тему адаптации и важности социально-психологического климата на этом этапе работы с персоналом, в частности статьи и монографии таких авторов как Савельева Т.О., Поварич И.П., Прошкин Б. Г., Морозюк Ю.В., Морозюк С.Н. и др.

Практическая значимость работы состоит в том, что ее положения могут использоваться для построения и разработки системы адаптации работников как непосредственно в ООО ПО «ЭкоВент», так и в любой другой коммерческой организации.

Работа представляет собой введение, три главы (теоретическая, аналитическая и проектная), заключение, библиографический список и приложения.

Во введении определена актуальность выбранной темы исследования, соответствующие цель и задачи работы, а также предмет и объект исследования.

В первой главе дипломного проекта даны понятие и характеристика системы адаптации персонала организации; рассмотрены виды и этапы адаптации персонала организации и проведен сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта адаптации персонала организации.

Во второй главе дипломного проекта представлены данные анализа системы адаптации персонала ООО ПО «ЭкоВент», выявлены проблемы в данной сфере работы с персоналом организации.

В третьей главе рассмотрены мероприятия, направленные на совершенствование системы адаптации персонала ООО ПО «ЭкоВент», представлено их нормативно-методическое обеспечение и произведен расчет эффективности предложенных мероприятий.

1 Теоретические аспекты процесса управления адаптацией персонала в организации

1.1 Понятие адаптации, ее виды, цели и задачи

В российских компаниях в последние годы происходит серьезный стратегический поворот управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к управлению человеческими ресурсами. При таком отношении предприятия к человеческому ресурсу кадровый процесс «Адаптация персонала» является необходимым звеном кадрового менеджмента. Использование адаптационных методов вхождения в компанию, регулярное совершенствование системы адаптации персонала, фиксирование факторов успешности профессиональной адаптации «новичков» и молодых специалистов позволяют наиболее полно учитывать, как интересы организации, так и потребности работников.

На современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя все кадровые процессы. Адаптация здесь занимает одно из ключевых мест, потому что именно в процессе адаптации работник «встраивается в компанию», узнает про особенности ее корпоративной культуры и именно в этот период происходит общая оценка возможности дальнейшего «совместного существования» как у работника, так и у работодателя.

Именно благодаря успешным адаптационным программам работники способны стать более мотивированными, в результате выполняют рабочие задачи с высоким уровнем производительности труда и становятся лояльными к компании и работодателю.

На сегодняшний день в России система адаптации персонала очень плохо развита, в некоторых предприятиях не используется совсем. Для

любой организации должно быть важным иметь стойкую и эффективную систему адаптации, которая позволит сотрудникам успешно освоить новое место работы и наладить контакт с рабочим коллективом с минимальными потерями.

Современные быстроменяющиеся условия внешней и внутренней среды организаций заставляют менеджмент анализировать факторы, обеспечивающие конкурентоспособность. Таких факторов может быть много: доступность ресурсов, качество технологий, правильность маркетинговых решений и др. Но рыночная экономика открыта для анализа. Поэтому многие бизнес-процессы доступны для копирования другими компаниями. Основной фактор, определяющий успех одних предприятий и неудачу других, – это человеческие ресурсы. Под последними понимают способности, знания, энергию, надежность и другие качества персонала.

Осознание значимости и уникальности человеческого ресурса позволяет разрабатывать эффективные инструменты управления, в частности управления персоналом. Опыт передовых предприятий убедительно демонстрирует преимущества инновационных подходов в управлении человеческими ресурсами, открывающих организаторский, творческий и интеллектуальный потенциал работников.

В современных компаниях управление персоналом предполагает выполнение следующих функций: планирование необходимости в специалистах; адаптация; мотивация; формирование штатного расписания и создание должностных инструкций; привлечение и набор сотрудников, формирование коллектива; анализ эффективности труда и контроль; планирование карьеры; регулирование трудовых отношений; участие в обучении и развитии персонала; оценка сотрудников [13, с. 199].

При поступлении нового работника на предприятие, ему необходимо приспособиться к новым для него социальным, экономическим, психологическим, административным и бытовым условиям труда. Также адаптация необходима для привыкания нового работника к принятым в

коллективе социально-поведенческим нормам. Благодаря чему успешно налаженное взаимодействие новичка с коллективом и предприятием в целом гарантирует высокую производительность труда работника.

Таким образом, адаптация – это одна из функций системы управления персоналом.

Организация управления профориентацией и адаптацией персонала — в первую очередь это работа кадровой службы, а также руководителя того подразделения, где работает новый сотрудник.

Адаптация — это в управлении персоналом важный момент, от которого зависит, какие кадры будут работать в организации, какой будет психологический климат в коллективе и насколько хорошо и производительно работники будут выполнять свои обязанности [25, с. 96].

Целями работы в данном направлении являются:

- ускорение процесса введения нового работника в курс дела, ознакомление с его трудовыми обязанностями;

- полное устранение или снижение уровня текучести кадров в организации;

- мотивация работников на заинтересованность в результате, настрой на более качественное выполнение своих трудовых обязанностей, максимальную отдачу своему делу;

- увеличение производительности труда;

- оздоровление психологического климата в коллективе.

Только учет всех перечисленных факторов и работа в этом направлении даст наилучший результат.

В процессе адаптации есть два субъекта: работник и организация. Адаптация имеет значение, как для нового работника, так и для организации. От того, насколько эффективно реализуется данная функция, зависит качество дальнейшей работы, как сотрудника, так и выполнение целей компании. Главная цель адаптации – максимально полное, быстрое и

эффективное приспособление работника к организации выполняемой работы и достижение необходимых рабочих показателей.

К второстепенным целям адаптации также можно отнести [25, с. 139]:

1. Снижение затрат. Они могут быть обусловлены недостаточным знанием новичком своего рабочего места, функциональных обязанностей в течение некоторого времени после трудоустройства.

2. Уменьшение психологической напряженности, неясности, вызванной попаданием в незнакомую обстановку.

3. Повышение лояльности персонала, позитивного настроя на рабочий процесс.

4. Уменьшение уровня текучести персонала. Поскольку новые специалисты могут увольняться в результате работы в новой неуютной обстановке.

Адаптация является сложным этапом в жизни новичка, независимо от уровня его знаний, навыков или моральных принципов. Чтобы процесс «приживаемости» прошел легко и комфортно, в компании должна быть разработана четкая программа адаптации персонала. Ее миссия заключается в быстром и эффективном внедрении новичка в должность. Грамотно разработанная система позволяет снизить текучесть кадров, сформулировать перед сотрудником его задачи и цели, а также сократить естественную «приживаемость» работника в коллективе с 10-12 до 5-6 месяцев.

Адаптация подразумевает под собой наличие отдельных видов, подходящих для различных ситуаций [14, с. 169]:

1. В первую очередь выделяются социальный тип или получение необходимой информации обо всех ценностях организации, наличии или отсутствии лидеров (как в формальных, так и неформальных группах) и действующей системе личных и деловых взаимоотношений. Целью этой разновидности является идентификация сотрудника либо со всем коллективом, либо с одной из групп.

Новый сотрудник при поступлении на работу в компанию остается «один на один» с уже сложившимся коллективом. На этом этапе важно помочь ему понять правила взаимодействия в коллективе и принять установленные нормы. Первым пунктом адаптации этого направления является официальное представление работника коллегам, руководству. Данные мероприятия помогают преодолеть чувство скованности, «чужеродности», быстрее влиться в сформированный штат работников.

2. Второй вид – это организационная адаптация: освоение работником своей роли и определение его места в выполнении ключевых процессов компании. В рамках этого типа происходит ознакомление с деятельностью отдельного подразделения, его местом в компании, существующей системой управления и функционирования фирмы в целом. Основной задачей является понимание того, соответствует ли он занимаемой должности, а компания — его ожиданиям. Цель организационной адаптации – выстроить линию установок и принципов, которых обязан придерживаться сотрудник в процессе работы. Сотруднику предоставляется информация об оплате труда, системе штрафов, льгот, перспектив продвижения по карьерной лестнице.

3. Профессиональная адаптация – это освоение профессиональных навыков и знаний, характерных именно для компании, в которой начал работать сотрудник. Цель программы – введение сотрудника в круг его профессиональных обязанностей, а также выработка определенных личностных качеств для развития положительного отношения работника к его должности. В программе: ознакомление сотрудника с рабочим местом, инструктажами, условиями работы. Новичкам, не имеющим опыта, предлагаются обучающие тренинги, семинары, лекции, инструменты дистанционного обучения, существующие в компании. Главная миссия программы – подготовка высококвалифицированных кадров для плодотворной работы в компании [20, с. 214].

4. Наконец, психофизиологическая адаптация подразумевает процесс приспособления к изменяющимся психическим (а в некоторых случаях и

физическим) нагрузкам, ритму труда и т. п. В рамках это вида необходимо определить оптимальные условия труда для работника, которые позволяют ему повышать результативность.

Адаптация бывает следующих видов:

1. профессиональная - предусматривает обучение новым специальным навыкам, получение нового или повышение уже имеющегося умения или профессионального навыка. Данный вид зависит от желания и умения новичка обучаться, стремления к новым знаниям, его обучаемости. Сюда же входит подготовка рабочего места и обеспечение всеми необходимыми материалами;
2. социально-психологическая - подразумевает приспосабливаемость человека к работе в новом коллективе, под руководством нового начальника, подчинение сложившимся в организации традициям, нормам и правилам поведения; организационная основывается на понимании работником того, что от него требуется, работе с должностными инструкциями, определении его места в структуре предприятия, участии в производственном процессе.

Только комплексный подход к профессиональной и психологической приспосабливаемости ведет к успешному прохождению испытательного срока работником и экономии затрат компании на поиск, обучение и оценку персонала.

По нашему мнению, организация получит значительную пользу от адаптации персонала, только в том случае, если будет присутствовать серьезный подход к этому процессу, основанном на применении специально разработанной системы мероприятий и понимании основных задач. А также, если применить профессиональную и психофизиологическую адаптации в комплексе, то это приведет к успешному завершению испытательного срока нового работника и экономии издержек организации на поиск, обучение и оценку персонала.

1.2 Этапы и методы адаптации персонала

Весь адаптационный процесс можно разделить условно на три этапа [12, с. 169]:

1) ознакомительный;

2) этап приспособления;

3) ассимиляционный.

На первом этапе новому специалисту предстоит ознакомиться с целями и направлениями деятельности предприятия, микроклиматом в коллективе. Полученные знания сопоставляются с собственными целями новичка, его ожиданиями от работы на данном предприятии. Именно на данном этапе у нового сотрудника должно сформироваться четкое представление о том, комфортно ли ему трудиться в этой организации и на данной должности.

Руководству предприятия при этом необходимо решить следующие задачи [16, с. 101]:

1. Определиться с правильностью выбора кандидатуры. Является ли верным решение о его трудоустройстве в организацию.

2. Минимальные сроки по переходу сотрудника к полноценному выполнению предусмотренных его должностной инструкцией функциональных обязанностей.

3. Выявление потенциала нового сотрудника.

4. Определение профессиональных обязанностей работника, а также составление плана адаптации нового сотрудника.

5. Данные задачи необходимо решить руководству предприятия до окончания испытательного срока работника.

Этап приспособления может длиться от 1 до 12 месяцев. Его продолжительность зависит от нескольких факторов, к которым относят оказываемую непосредственным начальником, коллегами и менеджером по персоналу помощь. Именно на этом этапе происходит определение характера взаимодействия новичка с коллективом. Завершающий адаптацию этап

ассимиляции заключается в окончательном привыкании нового работника к коллективу и организации в целом. Именно на этом этапе сотрудник должен в полной мере освоить свои должностные обязанности, также предполагается самостоятельная установка целевых ориентиров.

Алгоритм проведения программы и ее основные направления формируются менеджером по персоналу совместно с руководителем компании. Обычно в процессе задействованы три звена: руководитель, куратор (наставник) и работник кадрового отдела. Рассмотрим, как проводится адаптация новых сотрудников в реальности.

1. Подготовительная стадия.

Кадровый работник готовит сопровождающую документацию, которая выдается работнику при поступлении в организацию. Разрабатывается программа введения новичка в должность, составляется адаптационный лист, документы согласовываются со всеми участниками процесса. Избирается опытный наставник, курирующий нового сотрудника. Его задача – оказывать помощь в любых вопросах, а также своевременную психологическую поддержку и полный рабочий инструктаж [23, с. 105].

2. Начальная стадия.

Включает организационные мероприятия по внедрению новичка. В зависимости от обстоятельств охватывает период от 7 дней до 3-4 недель. Сотрудник знакомится с особенностями работы, проходит полную процедуру оформления, заполняет рабочую документацию, изучает структуру и специфику работы компании. На руки он получает адаптационный лист (на время испытательного срока), – индивидуальную программу, в которой прописаны процессы, которые он должен освоить. К ней подбирается корректная система оценивания результатов.

На этом этапе будет уместно внедрение обучающей системы: курсы и тренинги помогут новичку структурировать необходимые знания, стать полноценным членом команды, а также понять первичные задачи и цели компании.

Новые сотрудники в организации требуют к себе особого внимания. Включиться в новый коллектив, в работу, освоиться на новом месте не так-то просто. Существуют специальные механизмы, которые помогут человеку легко влиться в коллектив и с самого начала работы начать показывать высокие результаты.

Наиболее популярными адаптационными инструментами являются [21, с. 197]:

- адаптационный лист;
- тренинг для новичков;
- корпоративная брошюра;
- организация дней новичков.

Адаптационный лист составляется специалистами отдела кадров и может включать необходимые к выполнению новым работником задачи (на период испытательного срока), перечень адаптационных мероприятий, а также раздел для отметок контроля их выполнения.

На тренингах для новичков недавно трудоустроенные сотрудники могут ознакомиться с существующими в организации порядками, узнать о направлении деятельности предприятия, его истории и т.д. Тренинг может быть аудиторным, электронным, либо смешанным вариантом.

Корпоративная брошюра может быть выдана новому работнику при трудоустройстве в печатном или электронном виде, также она может быть карманным справочником.

Адаптация нового сотрудника в организации с помощью дней новичков имеет своей целью укрепление взаимоотношений в коллективе между работниками, а также формирование единой сплоченной команды, что в конечном итоге ведет к повышению производительности труда.

3. Сопровождающая стадия.

После прохождения начальных этапов сотрудник приступает к своим обязанностям. В процессе работы участвует наставник, который в начале дня

проводит необходимые подготовительные инструктажи, а в конце рабочего дня оценивает результаты, обсуждает их с новичком и формирует план действий для улучшения деятельности. Итоги работы заносятся в адаптационный лист, выставляются оценки по каждому дню [7, с. 196].

4. Контрольная стадия.

Стадию контроля можно назвать сквозной, но не завершающей. На данном этапе происходит первая проверка со стороны руководства эффективности внедрения работника в новый коллектив. Проводится встреча сотрудника с руководителем, цель которой – получение информации о том, насколько новый работник осознал его роль в компании.

Следующая проверка проводится не ранее, чем через 1-2 месяца, когда структурируется информация о профессиональных навыках и работе новичка в целом. Завершающая ревизия запускается в конце испытательного периода, все моменты проверки фиксируются в индивидуальной программе и отражаются в личном деле работника. По оценкам, выставленным в процессе всего испытательного срока, в дальнейшем составляется корректная программа профессионального развития сотрудника.

Адаптация персонала считается завершенной, когда работники, привлеченные к программе, перестают быть «новыми» и эффективно справляются со своими обязанностями.

В зависимости от специфики компании и категории принимаемых сотрудников составляется индивидуальная программа адаптации. В случае, если она направлена на введение в курс дела новых работников, она имеет первичный вид. К работнику, оказавшемуся на новой должности в результате ротации, а также к женщине, вышедшей на работу после длительного декретного отпуска на сохранившееся место, применяется вторичный вид адаптации [28, с. 156].

Программа адаптации персонала — комплекс мер, направленный на более эффективное включение вновь принятых работников в трудовой процесс, который предполагает ознакомление с нормами и правилами

корпоративной этики, способами осуществления профессиональной деятельности, установление неформальных связей в коллективе. Чем быстрее пройдет процесс адаптации персонала, тем проще и логичнее новый человек включится в трудовую деятельность. В противном случае задержавшийся в фазе привыкания человек не сможет наладить отношения с трудовым коллективом и может в дальнейшем стать изгоем среди коллег. Ситуация, конечно, зависит и от самого работника, от его умения находить общий язык с другими людьми, выстраивать взаимоотношения с коллегами, от его профессиональных знаний и умений, уровня его психологической подготовки.

Программа исследования системы адаптации персонала выделяет следующие формы адаптации [25, с. 136]:

- наставничество (оказание помощи на начальном этапе работы более опытным сотрудником путем консультирования, ввода в курс дела, помощь в знакомстве с коллективом);

- посещение тренингов и семинаров (обучение и развитие определенных навыков работника, например, коммуникативных, навыков ораторского мастерства, подготовка презентаций, развитие стрессоустойчивости и прочее);

- беседа (ознакомительная беседа новичка с менеджером по персоналу, руководителем, сотрудником отдела кадров, при которой сотрудник получает ответы на имеющиеся у него вопросы);

- специализированная программа (например, обучающие фильмы или командные ролевые игры, направленные на сплочение коллектива);

- экскурсия (обзорная экскурсия по организации, ее структурным подразделениям, территории, ознакомление с историей компании, сотрудниками, корпоративной культурой);

- запрос обратной связи (по завершению периода привыкания и прохождения испытательного срока работнику предлагают заполнить анкету-отзыв);

- прочие методы (корпоративные мероприятия, аттестации, тестирования, обучения и т. д.).

Успешно пройденная профессиональная адаптация персонала может говорить о высоком уровне его морального и материального вознаграждения в дальнейшем, получении социального признания и прочих благах.

Таким образом, адаптация персонала на предприятии — процесс тонкий и многоэтапный. В каждой организации есть своя программа и собственные выработанные подходы к решению данного вопроса. Но в целом все возможные этапы адаптации персонала можно подразделить на:

- начальный (подготовительный). После приема нового работника руководитель представляет его остальным членам коллектива. Знакомит самого работника с его новым рабочим местом, назначает куратора (более опытного сотрудника, который будет помогать новичку на первых порах работы), заканчивает оформление всех необходимых документов. В этот этап также может входить знакомство с историей предприятия, его структурой, миссией, продукцией, порядками, правилами корпоративной этики;

- теоретический (обучение). На этом этапе работника знакомят с теоретической частью его основной работы, функциональными обязанностями и требованиями к дальнейшему выполнению работы;

- практический (применение знаний). Непосредственно выполнение каких-то практических заданий: сначала под наблюдением наставника, потом самостоятельно;

- заключительный (прохождение испытательного срока). Заключается в подведении итогов работы нового работника. Оценивается, насколько успешно он освоился в новом коллективе, сумел освоить новые для него навыки, влился в коллектив. На этом этапе уже видны сильные и слабые стороны работника, его успехи и неудачи. На основании всего в совокупности руководство принимает решение о его дальнейшей судьбе. Прошел ли он испытание и продолжит ли работать либо нет, и компания в его услугах больше не нуждается.

Исходя из изложенного, можно понять, насколько трудовая адаптация персонала вещь важная и серьезная, и о том, что это один из показателей, на основании которого принимается решение, останется ли претендент в организации либо будет искать работу в другом месте.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала

Как показывает действительность, увольнение работника из-за того, что он не сумел освоить новую работу или вписаться в коллектив, сводят на нет результаты поиска и отбора персонала, и как следствие, ведут к дополнительным материальным затратам на поиск нового работника. На сегодняшний день, далеко не на всех предприятиях, решены проблемы закрепления вновь принятых сотрудников, которые связанны с процессом их адаптации, мотивации к профессиональному развитию и карьерному росту, а также с обеспечением удовлетворения работодателей квалификацией и уровнем образования нового персонала. Кадровые службы предприятий России, до последнего времени, не достаточно серьезно оценивали важность мероприятий по адаптации и закреплению персонала, и относительно недавно, начали перенимать богатый зарубежный опыт использования адаптационных техник.

К методам адаптации персонала в организации также относят [30, с. 145]:

1. Проведение тренингов и курсов для новичков касательно их адаптации в коллективе.

2. Организация бесед с руководством и наставником, осуществляемых в индивидуальном порядке.

3. Организация курсов, предназначенных для обучения наставников.

4. Применение тактики поэтапного усложнения задач, поручений и функционала для новичков.

5. План адаптации нового сотрудника предполагает поручение новичкам для выполнения незначительных поручений в целях взаимодействия с персоналом.

6. Организация и проведение ролевых игр с целью сплочения коллектива.

7. Подготовка специалистов к потенциальным кадровым перемещениям.

Таким образом, для того чтобы адаптация давала свои результаты, необходим комплексный подход к построению адаптивной системы. Для этого необходимо использовать различные методики, не бояться экспериментировать, иногда имеет смысл обратиться к зарубежному опыту в данном вопросе.

В российских организациях адаптации новых сотрудников пока уделяется недостаточное внимание со стороны руководителей. Хотя, если вернуться в прошлое и обратиться к советской школе управления, то там можно увидеть иной подход. Главным тому подтверждением служит система наставничества, которая существовала практически на каждом предприятии.

При поступлении на работу за новым сотрудником закреплялся более опытный специалист, который координировал деятельность новичка, помогал адаптироваться как в профессиональном плане, так и к коллективу. За свое наставничество специалист получал компенсацию.

Помимо того, что это служило дополнительной мотивацией для опытных специалистов, быть наставником также считалось почетным. После распада СССР практически прекратила свое существование и данная система [36, с. 75]. В современных российских организациях адаптация не играет ведущей роли, а наставничество практикуется лишь в некоторых компаниях. Программы адаптации сотрудников разрабатываются и реализуются, как правило, в крупных организациях. Это в большей степени связано с нежеланием руководителя тратить временные и материальные ресурсы на ее проведение.

Говоря об отечественных организациях, следует отметить, что подход к адаптации часто имеет однонаправленный характер. Адаптация фактически сводится к профессиональному обучению на протяжении всего срока адаптационного процесса. Это можно отнести как к плюсам, так и к минусам. Профессиональная компетентность помогает сотруднику быстро включиться в работу, не испытывая при этом проблем, но в то же время другие аспекты остаются неотраженными (организационная адаптация, социальная, корпоративная).

Система адаптации занимает важное место в системе управления персоналом развитых зарубежных стран. Рассматривая зарубежный опыт управления персоналом, следует отметить, что в таких странах как США и Япония адаптации уделяется большое внимание. Япония, как страна со своеобразной культурой, имеет так же свой особый подход к адаптации. Значительную роль здесь играет наставничество, как один из наиболее эффективных, по мнению японских специалистов, методов адаптации [10, с. 135].

Американские компании делают акцент в процессе адаптации на профессиональную составляющую, индивидуализм и большое внимание уделяют обучению сотрудников. В США существует множество различных методик обучения, которые постоянно корректируются, дорабатываются. Среди них можно выделить такие, как Secondment, Buddying, E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение), Job Shadowing [38, с. 142].

О компании Apple знают во всем мире. Apple – американская корпорация, производитель персональных и планшетных компьютеров, телефонов, программного обеспечения. В такой компании персонал играет ключевую роль, поэтому адаптации уделяется первоочередное внимание. Адаптация сотрудников в Apple начинается с первого же дня. Первый рабочий день для нового сотрудника – это всегда понедельник (за исключением тех случаев, когда на этот день выпадает праздник). Каждому

новому сотруднику компания выдает сияющий новый iMac. Он должен быть установлен самостоятельно, без какой-либо технической поддержки.

Индивидуализм, характерный для компаний США, переносится также и на адаптацию. В Apple акцент делается на то, как сотрудник будет приспосабливаться к условиям работы в организации самостоятельно, как будет проявлять себя в тех или иных ситуациях. Компания Apple берет в свою команду только сильных и целеустремленных людей, поэтому то, насколько сам сотрудник готов приложить усилия для своей адаптации в компании является важным моментом.

Рассматривая адаптацию новых сотрудников в США (в частности в компании Apple) можно выделить в качестве положительного момента - более комплексный подход к организации адаптации. Руководство старается охватить сразу несколько ключевых аспектов: профессиональный, психологический, организационный, корпоративный. Вместе с тем компании предъявляют серьезные требования к сотрудникам, соответствовать которым трудно. Дает о себе знать индивидуализм американских организаций. С одной стороны, компания помогает сотруднику, с другой следит за тем, как сотрудник самостоятельно будет решать возникающие проблемы, приспосабливаться к новому месту работы [41, с. 125].

Значимость правильной адаптации новых работников неуклонно растет. Последние исследования доказывают, что к участию в тщательно продуманном процессе необходимо привлекать всех сотрудников, включая высшее руководство.

В отчете от Top Employers обозначаются лучшие тенденции, благодаря которым адаптация превращается в реальный процесс (в противоположность однократному событию). При этом высшее руководство играет ключевую роль, настраивая новых сотрудников на нужный лад с самого первого дня.

Преимущества создания многофункциональной программы очевидны как для сотрудников, так и для компании. Обучая новых специалистов, работодатель дает им не только нужные навыки, но и знания о том, как

работает организация. В результате сотрудники лучше понимают бизнес и его потребности».

На основании отчета Top Employers можно вывести следующие ключевые тенденции [32, с. 45]:

1. Переход от мероприятия к процессу.

Раньше мероприятия по адаптации проходили в течение двух-трех дней с момента трудоустройства. Top Employers указывает, что теперь адаптация начинается еще на фазе рекрутинга и продолжается от трех до шести месяцев (максимальный срок - год). Она включает в себя профессиональное обучение, знакомство с HR-политикой и процедурами. Особое внимание уделяется внутренним связям. 75% компаний из Великобритании, участвовавших в опросе, назначают новым сотрудникам помощников из числа коллег, 77% организуют общение посредством внутренних социальных сетей, 92% проводят оценку после найма, а 58% анализируют результаты деятельности через год после трудоустройства.

2. Появление многофункциональных программ.

От первого впечатления о работодателе во многом зависят перспективы долгосрочного сотрудничества. Эффективные программы адаптации охватывают следующие аспекты деятельности:

- бизнес-контекст (цели и философия, организационная стратегия, бренд, место в отрасли и возможные трудности);

- ситуационный контекст (содержание работы, ожидания, результаты и параметры оценки успеха);

- культурный контекст (организационные ценности и их влияние на бизнес).

3. Активное участие высшего руководства.

Руководители высшего звена играют ключевую роль в адаптации новых сотрудников и помогают им осознать свое предназначение, начиная с самого первого дня. 77% опрошенных руководителей обязательно

встречаются с новыми сотрудниками (в 2015 году этот показатель составлял 15%), 93% активно пропагандируют адаптацию.

4. Использование цифровых технологий.

Согласно последним тенденциям, технологии играют немалую роль в организации и рационализации процесса адаптации. Благодаря отказу от традиционных методов работы с бумажной документацией процесс значительно ускорился, а процент ошибок снизился. Кроме того, компании получили возможность анализировать данные и избегать повторения ошибок. В рамках процесса адаптации они определяют образовательные потребности сотрудников, составляют планы индивидуального обучения, обеспечивают тесную связь и взаимодействие в коллективе. 77% компаний из Великобритании, участвовавших в опросе, используют для общения внутренние социальные сети (в предыдущем году этот показатель составил 14%), 66% делятся своим опытом в публичных сетях, 90% поддерживают адаптационные порталы.

5. Улучшение адаптационных программ, основанное на анализе данных.

Многие компании отслеживают ключевые показатели, позволяющие судить о влиянии и эффективности адаптации, особенно если их цель заключается в том, чтобы новые сотрудники как можно быстрее влились в рабочий процесс. При этом они не только определяют прогресс сотрудников, но и ищут способы изменить саму программу. 69% компаний из Великобритании, участвовавших в опросе, используют ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки эффективности деятельности (например, проведения вводных инструктажей или удержания персонала).

В современных развивающихся компаниях адаптация новых сотрудников должна рассматриваться не как прихоть руководства или система поблажек для новичков. Внедрение программы выгодно как сотрудникам, так и компании, так как в достижении общих целей обе стороны получают максимально эффективный результат.

Грамотно разработанная система адаптации помогает компании [32, с. 142]:

- 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.

Именно поэтому адаптация позволяет повысить результативность работы. В связи с этим могут быть снижены издержки. Кроме того, это позволяет страховать компанию от рисков, поскольку новые работники не всегда правильно понимают свои должностные обязанности и могут приносить организации убытки.

Таким образом, адаптация персонала является важнейшей составляющей трудовой деятельности на каждом предприятии, но, к сожалению, не все это понимают, хотя негласно процесс адаптации происходит во всех компаниях. Из этого следует, что организация получит значительную пользу от адаптации персонала, только в том случае, если будет присутствовать серьезный подход к этому процессу, основанном на применении специально разработанной системы мероприятий и понимании основных задач.

В современных меняющихся условиях, которые диктует бизнес, повышаются и требования к сотрудникам, которые должны соответствовать. В связи с этим важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

2 Анализ системы управления адаптацией персонала в организации ООО ПО «ЭкоВент»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ООО ПО «ЭкоВент» занимается производством воздуховодов. Компания появилась на рынке вентиляционного оборудования в 2011 году и уверенно заняла лидирующие позиции в регионе. Постепенно наращивая обороты и мощности, компания смогла выйти на другие регионы Российской Федерации, а также осуществлять поставки в страны ближнего зарубежья.

На сегодняшний день ООО ПО «ЭкоВент» продолжает развиваться. Компания закупает новое современное оборудование, оптимизирует и внедряет новые технологии производства. Постоянно улучшает качество выпускаемой продукции, именно поэтому в данной компании работают только высококвалифицированные сотрудники с большим опытом работы. Они не останавливаются на достигнутом, и всегда ищут новые направления развития.

Адрес: 445144, Самарская обл., Ставропольский район, с. Ягодное, проезд Производственный-15, Литера А20.

Компания ООО ПО «ЭкоВент» обладает современным и высокотехнологичным оборудованием, собственной складской базой, что позволяет производить до 15 000 м^2 вентиляционных изделий в месяц.

Надежное качество, высокая производительность, кратчайшие сроки и прямая связь с производителем – все это преимущества работы с ООО ПО «ЭкоВент».

Компания ООО ПО «ЭкоВент» осуществляет поставки по всей территории Российской Федерации: в первую очередь это Самарская, Саратовская и Ульяновская области, помимо этого продукция комапнии поставлялась в Республику Башкортостан, Красноярский край и Ямало-

Ненецкий автономный округ, Краснодарский край, Республику Адыгея, Оренбургскую, Челябинскую, Пензенскую и Московскую области.

Одним из ключевых аспектов изучения хозяйственной деятельности ООО ПО «ЭкоВент» является анализ его финансового состояния и финансовых результатов. Проведем анализ динамики технико-экономических показателей организации. Составим таблицу 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО ПО «ЭкоВент»

Показатели	2015 г	2016 г	2017 г	Абсолютные изменения, тыс. руб.		Темп прироста, %	
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	122231	116680	110141	-5551	-6539	-4,54	-5,60
Себестоимость продаж, тыс. руб.	117358	112092	105729	-5266	-6363	-4,49	-5,68
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	4873	4588	4412	-285	-176	-5,85	-3,84
Полная себестоимость, тыс. руб.	117358	112092	105729	-5266	-6363	-4,49	-5,68
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2585	2789	2597	204	-192	7,89	-6,88
Проценты к уплате, тыс. руб.	0	970	0	970	-970	-	-100,0
Прочие доходы, тыс. руб.	0	1	0	1	-1	-	-100,0
Прочие расходы, тыс. руб.	241	388	156	147	-232	61,00	-59,79
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	2344	1432	2441	-912	1009	-38,91	70,46
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1635	1145	1950	-490	805	-29,97	70,31
Рентабельность продаж, %	2,11	2,39	2,36	0,28	-0,03	13,02	-1,36
Рентабельность деятельности, %	1,34	0,98	1,77	-0,36	0,79	-26,64	80,42
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,96	0,96	0,96	0,00	0,00	0,06	-0,08

По данным таблицы 2.1 можно сделать вывод, что технико-экономические показатели ООО ПО «ЭкоВент» демонстрируют разнонаправленные тенденции в работе предприятия. В частности, выручка в 2017 г. по сравнению с 2016 г. сократилась на 5,6%. Причем негативно следует интерпретировать снижение данного ключевого показателя работы предприятия из года в год: в 2015 г. выручка была меньше, чем в 2014 г. на 4,54%.

При этом финансовые результаты демонстрируют более оптимистическую картину. В частности, за рассматриваемый период прибыль от продаж увеличилась на 0,46%, а чистая прибыль – на 19,27%. Вместе с тем, ситуацию осложняет нестабильность динамики прибыли. Например, прибыль от продаж в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 7,89%, продемонстрировав снижение в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 6,88%. Чистая прибыль, напротив, снизилась в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 29,97%, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 70,31%.

В целом, по результатам анализа основных экономических показателей деятельности организации за 2015-2017 гг. можно сделать вывод о том, что ООО ПО «ЭкоВент» работает эффективно, развивается и наращивает объемы продаж вентиляционного оборудования.

2.2 Анализ действующей системы управления адаптацией персонала в организации

Процесс найма сотрудников в ООО ПО «ЭкоВент» происходит следующим образом:

- Руководители структурных подразделений с учетом формирующихся планов работ структурных подразделений и перспектив развития ООО ПО «ЭкоВент» предоставляют директору организационную структуру и штатную расстановку своего подразделения на текущий календарный год.

– Директор с учетом предложений, поступивших от руководителей подразделений формирует плановую штатную расстановку.
– Директор формирует на основе полученных данных потребность в персонале на календарный год - план подбора, сверяет с утвержденной организационной структурой ООО ПО «ЭкоВент» в целом и подразделений и представляет с учетом замеченных расхождений на согласование Генеральному директору.

Подбор персонала осуществляется по двум направлениям:

- плановый подбор - на основании утвержденного плана;
- внеплановый подбор - дополнительные незапланированные вакансии, увольнение сотрудников, замена.

Основанием для начала процедуры подбора служат:

- утвержденный план по подбору персонала;
- заявка и профиль должности на подбор сотрудника;
- наличие вакансии в организационно-штатной структуре;
- информация по заработной плате и системе мотивации;
- наличие площади для организации рабочего места;
- утвержденная Должностная инструкция.

При приеме заявки на вакансию проверяется:

- наличие профиля должности;
- возможные источники поиска кандидатов на вакантную должность;
- наличие внутренних ресурсов для закрытия вакансии;
- наличие информации о возможности для организации и необходимом оснащении рабочего места у потенциального сотрудника (стол, кресло, персональный компьютер. права доступа к корпоративной информационной системе):
- соответствие сегмента рынка труда по вакантной должности для оценки реальной возможности ее заполнения.

Заявка и профиль должности на подбор сотрудника оформляется непосредственным руководителем и отражает: уточненные квалификационные и личностные требования к специалисту; описание основных функций и задач, которые предполагается решить силами нового сотрудника (должностные обязанности). При наличии ранее утвержденного и актуального профиль должности непосредственным руководителям не оформляется и не прикладывается к заявке.

Управляющий директор подписывает (визирует) заявку и профиль должности на подбор сотрудника с указанием информации по позициям.

Сроки и источники подбора определяются по каждой вакансии в соответствии с категорией сотрудников. Срок указывается в заявке.

На вакантную должность может претендовать также любой сотрудник ООО ПО «ЭкоВент», обладающий необходимой квалификацией и опытом работы. При прочих равных условиях сотрудник ООО ПО «ЭкоВент» имеет преимущество перед внешним соискателем при условии согласования его перевода на вакантную должность с руководителями соответствующих подразделении.

Для инициирования перевода специалиста на другую должность руководитель подразделения заполняет форму «Предложение по переводу сотрудника на другую должность» и представляет ее для дальнейшего согласования Управляющему директору.

В случае внепланового возникновения вакансий, работа по подбору начинается после процедуры утверждения Генеральным директором ООО ПО «ЭкоВент» данной вакансии, отражения информации в организационно-штатной структуре, наличия утвержденной должностной инструкции.

При подборе специалиста в случае увольнения работника ООО ПО «ЭкоВент», в том числе находящегося на испытательном сроке, также оформляется заявка на подбор сотрудника.

В ходе работы по поиску кандидатов на вакантные должности Управляющий директор определяет наиболее оптимальные источники

подбора (Интернет, печатные издания, специализированные издания, ярмарки вакансий, участие в выставках, кадровые агентства) в соответствии с установленными в ООО ПО «ЭкоВент» требованиями, а также категорией и квалификационной спецификой должности для размещения информации о вакансии.

Система найма персонала в ООО ПО «ЭкоВент» состоит из нескольких этапов:

1) Поиск кандидатов. Для этого используются утвержденные внешние источники

2) Предварительный отбор кандидатов осуществляется в результате анализа резюме и анкетных данных, телефонных переговоров. Кандидатов, наиболее отвечающих требованиям, приглашают на первичное собеседование

3) Руководитель отдела проводит собеседование с кандидатом. В процессе собеседования руководитель делает выводы о соответствии кандидата вакантной должности.

4) Если первое собеседование проходит успешно, кандидата приглашают на решающее собеседование с коммерческим директором для должностей отдела продаж, либо с директором для технических должностей.

5) Кандидат, прошедший все собеседования, должен пройти проверку службы безопасности компании. Проверка занимает несколько дней.

6) Далее его приглашают на испытательный срок, который длится три месяца, но может быть сокращен по решению руководителя. На испытательном сроке кандидат проходит обучение и выполняет все те же обязанности, что и штатный персонал, но на условиях испытательного срока.

Официальное оформление происходит в первый же день выхода на работу. Приём персонала в ООО ПО «ЭкоВент» происходит в полном соответствии и трудовым законодательством Российской Федерации.

Вакансия считается закрытой с даты оформления и выхода нового сотрудника на работу.

Ни для одной из вакансий на объявлениях не указан размер заработной платы, что может привести к завышенным ожиданиям кандидата.

Для того, чтобы получить приглашение на собеседование, необходимо прислать резюме либо заполнить анкету. Если соискатель присылает резюме, то анкету ему все равно приходиться заполнить, но уже непосредственно перед собеседованием.

Анализ системы найма персонала в ООО ПО «ЭкоВент» показывает, что очень много обязанностей в этой сфере возложено на директора. Он проводит всю работу с документами, составляет план по персоналу и т.д., а также лично проводит собеседования.

Анализ динамики изменения численности работников ООО ПО «ЭкоВент» проведем по данным таблицы 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика изменения численности работников ООО ПО «ЭкоВент» (составлено на основе внутренней отчетности ООО ПО «ЭкоВент»)

Категория работников	Численность, чел.		Изменение	
	2016	2017	+/-	%
Административно-управленческий персонал	29	28	2	106.7
Производственный персонал	140	125	2	102.9
Вспомогательный персонал	18	7	0	100.0
Итого	187	160	4	103.8

Данные таблицы 2.2 показывают, что численность сотрудников ООО ПО «ЭкоВент» уменьшилась в основном за счет производственного и вспомогательного персонала (в эту же категорию попадают сотрудники ремонтной зоны) за счет сокращения некоторых позиций.

Проведем анализ гендерной и образовательной структуры персонала (рисунки 2.1 и 2.2).

Рисунок 2.1 – Гендерная структура персонала

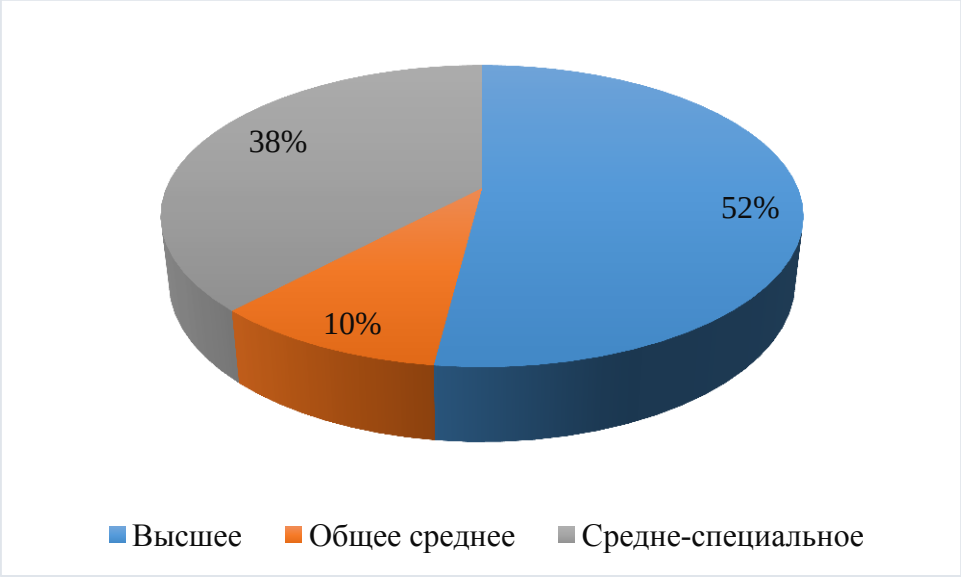

Рисунок 2.2 – Образовательная структура персонала

Возрастная структура персонала представлена па рисунке 2.3.

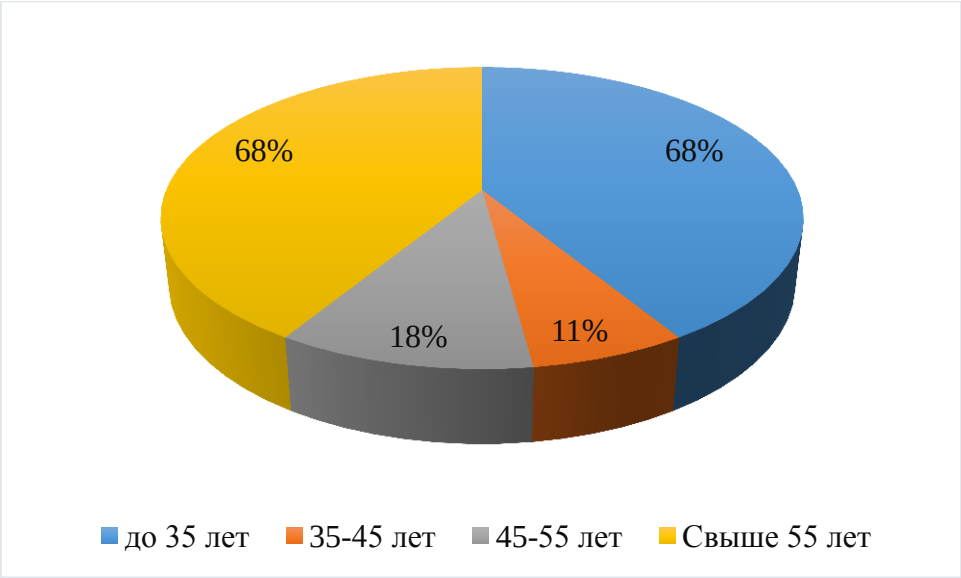

Рисунок 2.3 – Возрастной состав персонала

Итак, 68% работающих находятся в возрасте от 18 до 35 лет, 11% работающих - в возрасте до 45 лет, и лишь 21% в возрасте старше 45 лет. Большинство сотрудников находятся в наиболее трудоспособном возрасте.

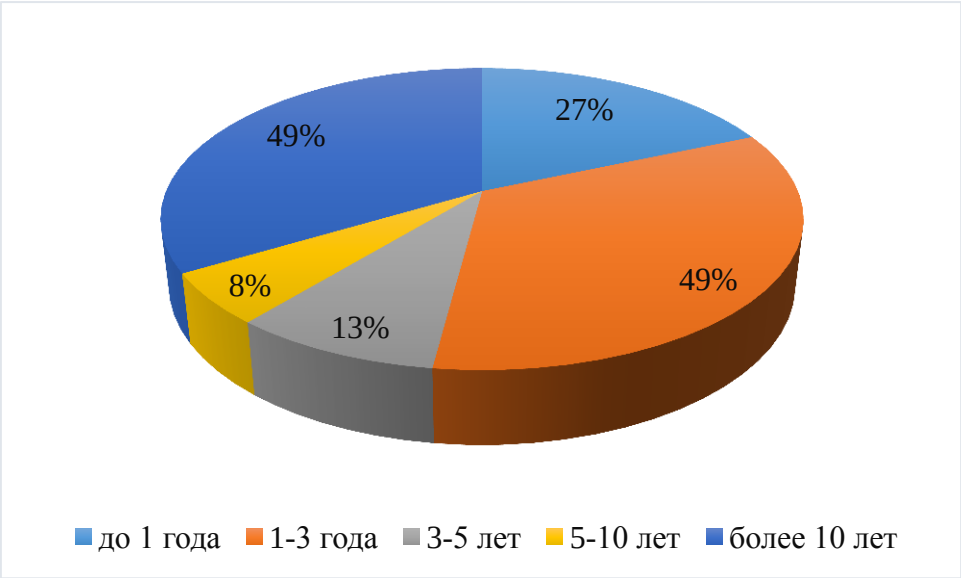

Рисунок 2.4 – Распределение персонала по стажу работы

Почти треть работников (27%) работает в организации менее года, половина (49%) персонала отработали в организации от одного года до трех лет, и только 24 % персонала отработали в организации более 3 лет.

Из 33 работников, уволившихся за год 30 человек, были сотрудники с высшим образованием, которые составили 93% всей текучести. Это говорит о высокой текучести персонала, недостаточно хорошей адаптации и недостаточно эффективном проведении собеседования при найме персонала.

Из трех существующих методов получения информации: метод анализа документов, интервью и анкетирование, мы использовали все: документальный для изучения существующих документов, анкетирование и интервью, для получения реальной картины происходящего.

При изучении документов было выяснено, что в организации не разработаны необходимые, на мой взгляд, документы для проведения адаптации. В конечном итоге, анализ документов показал отсутствие документов, необходимых для проведения адаптации.

Кроме анализа адаптации персонала, для исследования и оценки процесса адаптации мы также применили следующий тест для руководителей (приложение А). В тесте директору было предложено ответить на вопросы, используются ли следующие средства и мероприятия в период испытательного срока и введения кандидатов (на должности менеджеров по продажам) в должность. По результатам теста, число положительных ответов равно 12, что соответствует оценке «хорошо», а значит программа адаптации не идеальна и нуждается в доработке.

Также было проведено анкетирование сотрудников, проработавших на предприятии не более года. Для проведения исследования была использована анкета, включающая в себя вопросы, которые:

- касались информации, которая оговаривается при приеме на работу и ее важности для нового работника;

- касались периода, в течение которого респондент почувствовал, что вошел в коллектив, овладел профессиональными навыками, нуждался в помощи руководителя либо коллег;

- проясняли, кто оказывает помощь в процессе адаптации сотрудника (отдел по работе с персоналом, руководитель либо коллега):

- позволяли оценить уровень удовлетворенности содержанием, организацией труда, заработной платой, а также соответствия работы специальности, квалификации, характеру;

- помогали выяснить отношения с коллегами, руководством, наличие конфликтов и пр.

Всего было опрошено 35 человек.

Результаты анализа данных анкетирования:

1. В вопросах, озвученных при поступлении на работу, и пунктами, которые новые сотрудники считают для себя важными, прослеживаются расхождения. Это означает, что определенные вопросы, которых не касаются или они оговариваются бегло при приеме, для нового работника важны, и сотруднику отдела по работе с персоналом либо непосредственному' руководителю стоит обратить на них внимание;

2. Одним из важных аспектов новички посчитали традиции и неформальные правила поведения, которые практически никем не оговариваются и нигде не прописаны:

3. По поводу сроков адаптации получены следующие результаты:

- базовая адаптация у работников происходит в первые полгода работы;

- в первые два месяца новички нуждаются в помощи непосредственного руководителя;

- в последующее время в большей степени необходима помощь коллег, что можно объяснить тем, что в период от двух месяцев до шести работник начинает чувствовать, что вошел в коллектив.

4. Результаты оценки удовлетворенности различными сторонами работы выглядят следующим образом (рисунки 2.5 – 2.13).

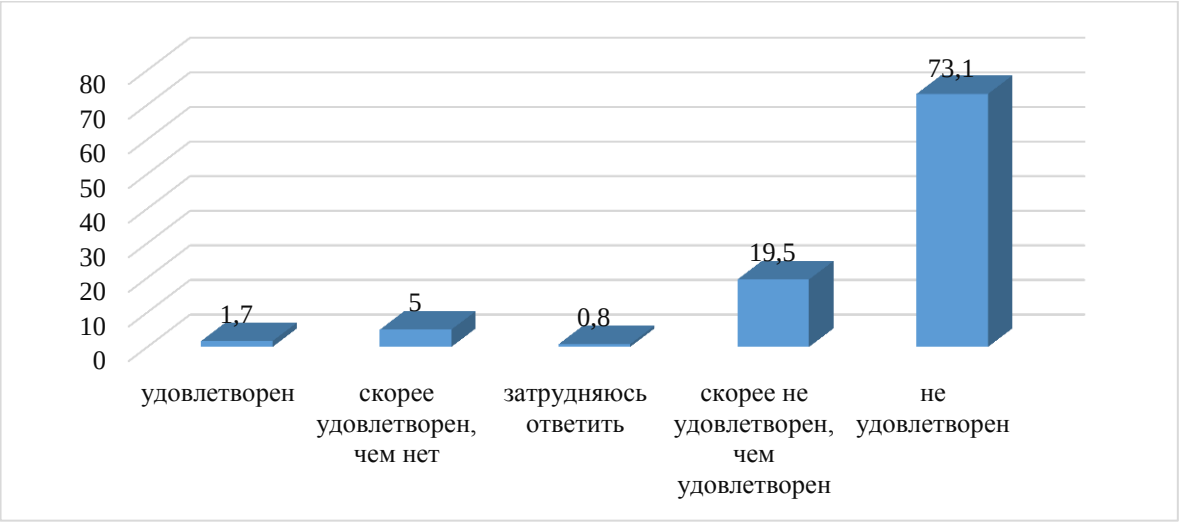

Рисунок 2.5 – Уровень удовлетворенности оплатой труда

Невысокий уровень удовлетворенности оплатой труда объясняется средним уровнем заработной платы в организации.

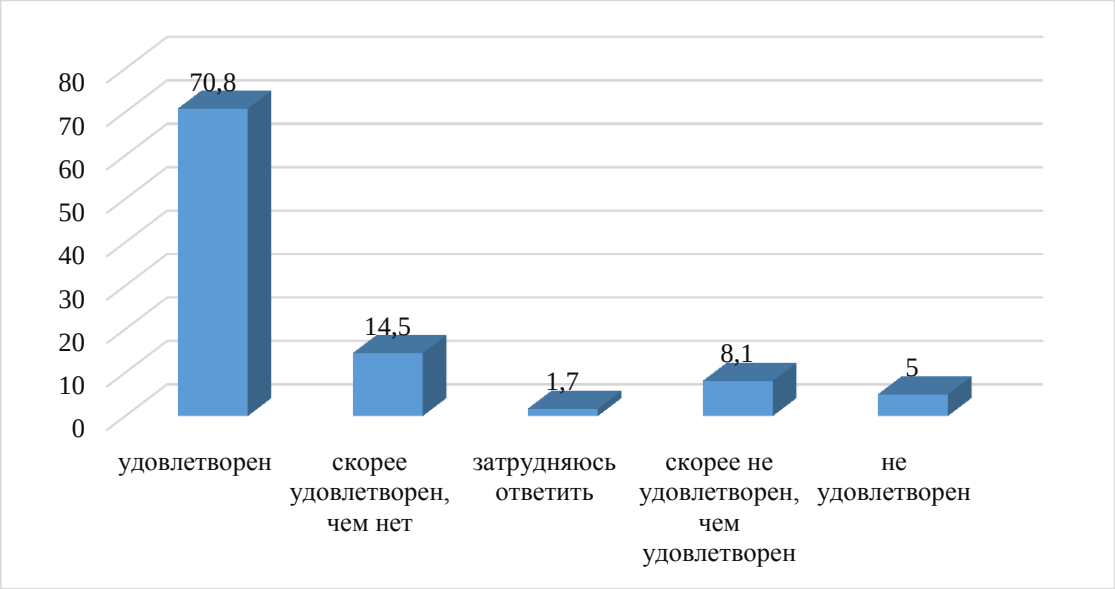

Рисунок 2.6 – Уровень удовлетворенности режимом работы

Высокий уровень удовлетворенности режимом работы обусловлен сменным графиком работы.

Рисунок 2.7 – Удовлетворенность разнообразием работы

Высокая удовлетворенность разнообразием работы обусловлена многофункциональностью задач, которые приходится решать сотрудникам в процессе их деятельности.

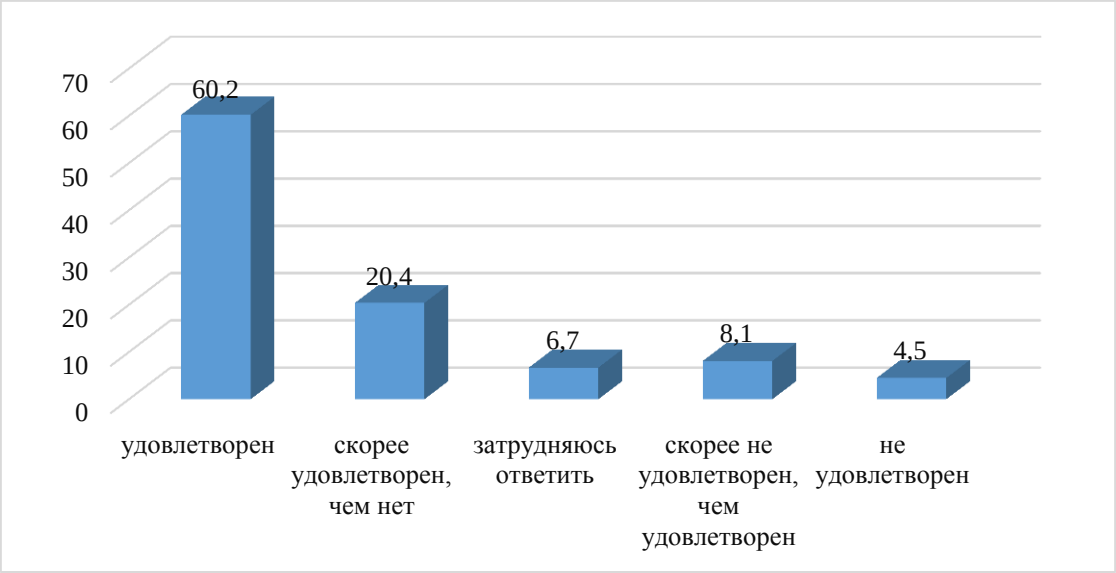

Рисунок 2.8 – Уровень удовлетворенности самостоятельностью в работе

Высокая удовлетворенность самостоятельностью в работе обусловлена тем, что специалисты часто сами принимают решения.

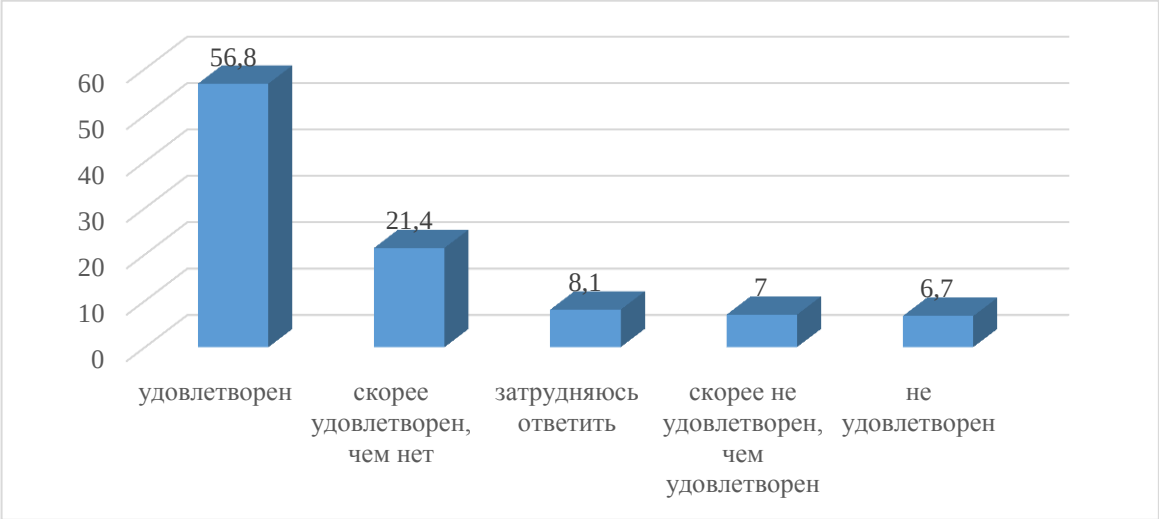

Рисунок 2.9 – Удовлетворенность соответствия работы личным способностям

Высокий уровень удовлетворенности по данному параметру говорит об адекватной самооценке большинства сотрудников компании

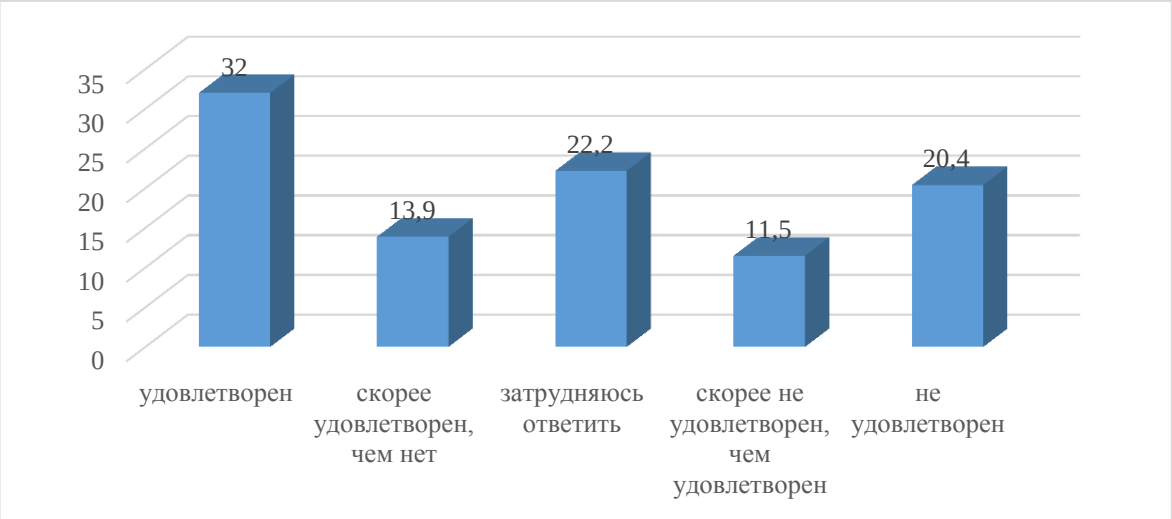

Рисунок 2.10 – Удовлетворенность возможностью должностного роста

Только 32% сотрудников удовлетворены возможностью дальнейшего продвижения, что обусловлено как низкой текучестью среди руководителей, так и ограниченными перспективами для роста в организации.

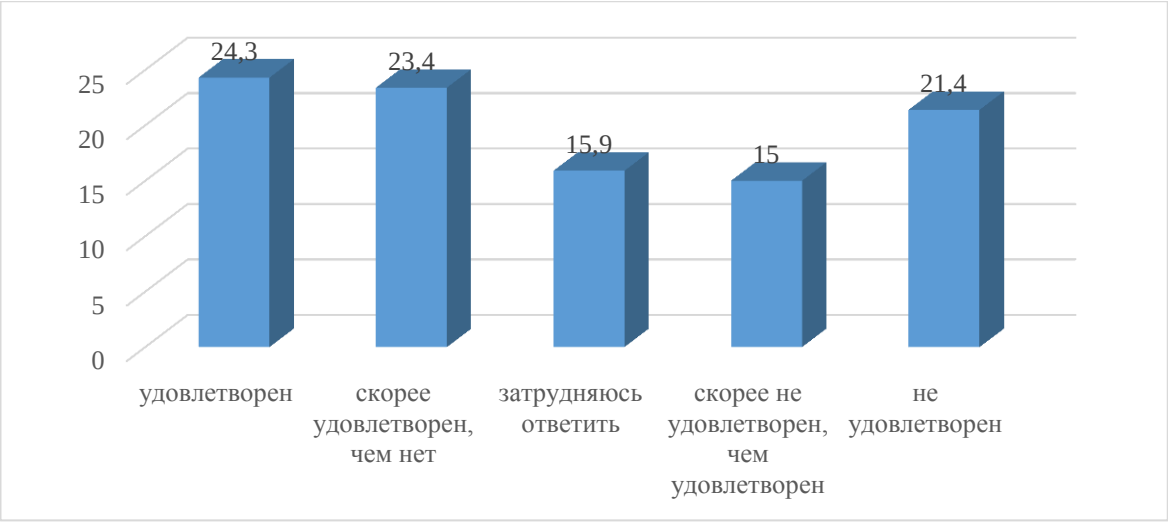

Рисунок 2.11 – Удовлетворенность уровнем организации труда

Средний уровень удовлетворенности организацией труда обусловлен несовершенством документов, регламентирующих условия труда.

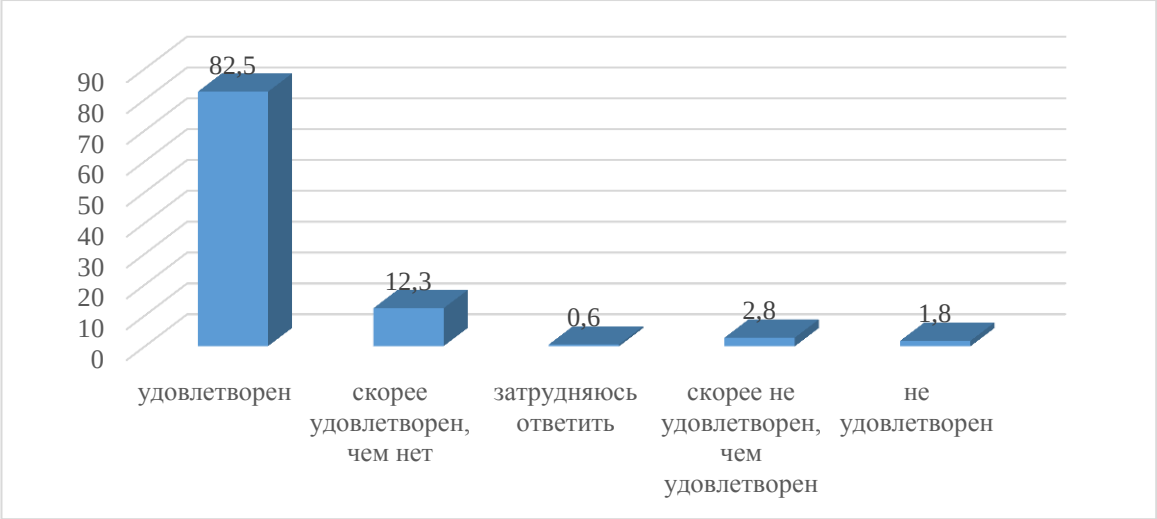

Рисунок 2.12 – Удовлетворенность отношениями с коллегами

Высокий уровень этого параметра косвенно свидетельствует о благоприятном социально - психологическом климате в коллективе.

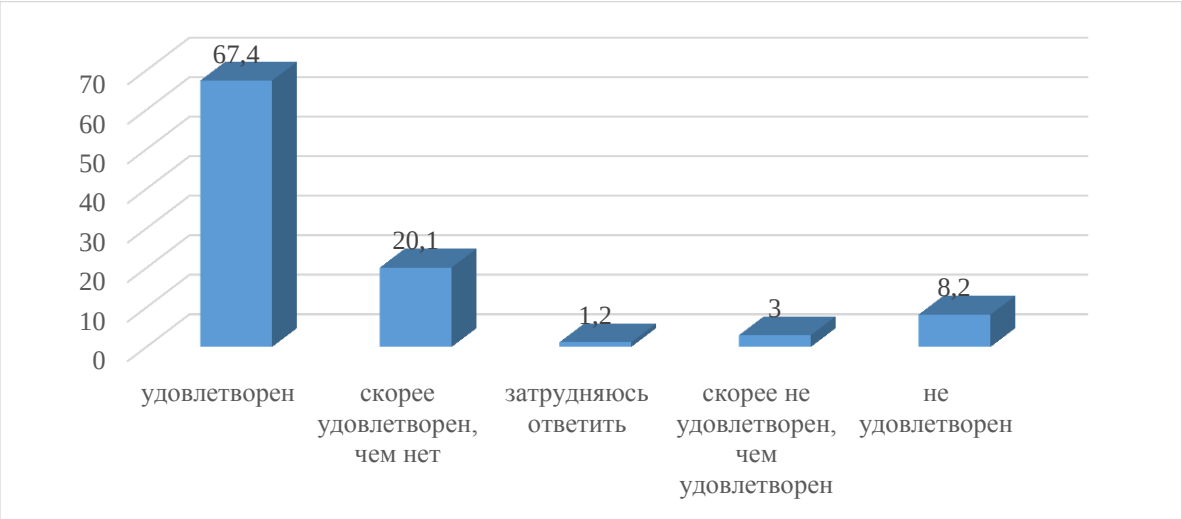

Рисунок 2.13 – Уровень удовлетворенности отношениями е непосредственным руководителем

Высокий уровень этого параметра косвенно свидетельствует о демократическом стиле руководства коллективом у линейных менеджеров.

На основании диаграмм, приведенных на рисунках 2.5 - 2.13 можно сделать следующие выводы:

1. Факторы, которые удовлетворяют сотрудников:

- режим работы (70,8%);
- самостоятельность в работе, то есть возможность отвечать за результаты своего труда (60,2%);
- соответствие работы личным способностям (56,8%);
- отношения с коллегами (82,5%) и непосредственным руководителем (67,4%);
- разнообразие работы, содержание труда (45%).

2. Факторы, которые не удовлетворяют сотрудников:

- размер заработной платы (73,1%);
- только 32% сотрудников удовлетворено возможностью должностного продвижения.

Что касается уровня удовлетворенности организацией труда, то здесь положительные и отрицательные оценки распределились почти поровну.

Анализ применяемых в ООО ПО «ЭкоВент» документов по адаптации (документальный метод) выявил, что в организации имеются Положение об отделе персонала, должностные инструкции специалистов и начальника отдела персонала, положения о структурных подразделениях, но отсутствуют документы, содержащие описание процедуры адаптации. В частности, отсутствие локальных нормативных документов означает, что в организации ООО ПО «ЭкоВент» отсутствует работа по адаптации специалистов, которые представляют основную массу новых работников.

На основании проведенного анализа было выяснено фактическое положение дел с наймом и адаптацией персонала. В связи с этим можно сделать следующие выводы:

1. Уровень текучести кадров показывает неэффективность системы найма персонала. С одной стороны, проводится два собеседования с кандидатом, требуется внимание директора, а с другой даже при столь внимательном подходе, как видно в дальнейшем, оказывается, не удается рассмотреть основные качества кандидата и правильно спрогнозировать его развитие в компании. Кроме того, такой подход к найму способствует нерациональному планированию рабочего времени управляющего директора.

2. При изучении документов было выяснено, что в организации не разработаны, необходимые документы для проведения адаптации.

3. Ситуация на предприятии ООО ПО «ЭкоВент» такова, что в период адаптации новому сотруднику оказывает помощь непосредственный руководитель или коллеги. Более рационально было бы ввести систему наставничества. В таком случае, новичок будет всегда знать к кому обратиться, а наставник будет получать вознаграждение за дополнительные обязанности и, соответственно, будет заинтересован в том, чтобы оказывать помощь своему подопечному.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления адаптацией персонала организации ООО ПО «ЭкоВент»

3.1 Пути совершенствования системы управления адаптацией персонала организации

Сформулируем план мероприятий по совершенствованию адаптации персонала.

1. Сформировать отдел управления персоналом.

С помощью вышеприведенных нововведений, сотрудники компании смогут понять цели и содержание, суть и эффективность формирования предлагаемой системы, вследствие чего устраняться недостатки в системе найма и адаптации персонала, появится чувство общности, целостности коллектива и желание сделать каждого нового работника неотъемлемой частью единой команды, что является залогом успешной стратегии управления персоналом.

2. Разработать систему наставничества, которая поможет повысить уровень подготовки и квалификации сотрудников: вызовет у новых сотрудников позитивное отношение к работе, даст им возможность как можно быстрее достичь необходимых показателей, необходимых компании; сократит время руководителей подразделения на обучение новых сотрудников; будет предоставлен карьерный рост наставникам, поощрение за хорошую работу; уменьшит проблему текучести кадров, уменьшив количество работников, покинувших компанию во время и сразу после испытательного срока.

2. Совершенствование и реализация мероприятий по адаптации персонала на предприятии.

Отдел управления персоналом непосредственно займется разработкой и внедрением программы адаптации.

Цели программы адаптации:

- ускорить процесс вхождения сотрудника в коллектив;
- уменьшить текучесть кадров во время и после испытательного срока:
- уменьшить затраты на адаптацию нового персонала.

Для того, чтобы сотрудник быстрее прошел период адаптации, следует определить мероприятия, необходимые конкретной должности. Рассмотрим перечень мероприятий, необходимые менеджеру по продажам (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - План мероприятий для менеджера по продажам

Перечень мероприятий	Инструменты				
	Должности инструкция. трудовой	Экскурсия по фирме	Наставничество	Брошюра-руководс-тво	Самостоятельное изучение
1	2	3	4	5	6
Welcome-тренинг	+	+		+	+
Знакомство с рабочим местом, коллегами	+		+	+	+
Функциональные обязанности	+				
Ознакомление с продуктом	+	+	+	+	+
Технология продаж			+		+
Стандарты качественного обслуживания	+		+		+
Работа в системе 1С			+		+

В данной таблице новым инструментом является брошюра-руководство, которое содержит в себе контактные данные членов трудового коллектива, их должностей, информацию о правилах внутреннего трудового распорядка, организационной структуре предприятия, ответах на часто

задаваемые вопросы, миссии и целей компании. Отметим, что стоит предоставить как электронную, так и печатную версию брошюры.

Таблица 3.2 - Программа адаптации для менеджера по продажам

Мероприятия	Исполнитель	Форма	Сроки
1	2	3	4
Оформление трудового договора	Менеджер по персоналу	Письменно	2 дня
Welcome-тренинг	Руководитель	Беседа	1 день
Знакомство с наставником	Руководитель	Беседа	1 день
Знакомство с рабочим местом, коллегами	Наставник	Беседа	1 день
Объяснение основных задач деятельности и непосредственных обязанностей	Наставник	Беседа	2 дня
Ознакомление продуктом	Наставник	Беседа/Пакет документов	3 дня
Ознакомление с видами отчетности (бланки, формы, порядок ведения): ответы на вопросы	Наставник	Пакет документов	5 дней
Стандарты качественного обслуживания	Наставник	Лекция, Пакет документов	7 дней
Работа в системе 1С	Наставник	Лекция/Пакет документов	7 дней
Введение в работу	Наставник	Устно	2 дня
Периодический контроль работы	Наставник	Устно	По мере необходимости
Выявление Возникающих проблем	Наставник	Устно	По мере необходимости
Завершающий период адаптации, подведение итогов	Наставник	Тесты, устный опрос	По мере необходимости

Рассмотрим систему наставничества.

Порядок внедрения системы наставничества представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Порядок внедрения системы наставничества

Наименование	Содержание
1	2
1. Формирование стандартов работы наставника с новым сотрудником	Позитивное и доброжелательное отношение к новому сотруднику: Более рациональное использование рабочего времени: Последовательная передача опыта и необходимой информации, новому сотруднику. Поддержание обратной связи, отслеживание освоения знаний в ходе наставничества: Текущий контроль работы нового сотрудника, корректировка неправильных действий: Доведение информации руководителю о соответствии/несоответствии сотрудника данной должности, участие в оценке сотрудника на промежуточном контроле.
2. Выбор наставников	Правильный выбор людей, желающих и способных осуществлять наставничество (анализ резюме, профессионального профиля, проведение собеседования)
3. Мотивация наставников	За ведение нового сотрудника ежемесячно начисляется премия в размере 6000 рублей.

При выборе наставника целесообразно придерживаться следующих критериев (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Критерии отбора наставников для менеджера по продажам

Наименование критерия	Содержание
1	2
1. Квалификация сотрудника	Региональный представитель
2. Показатели результативности	Отсутствие жалоб от клиентов; Высокие показатели продаж
3. Профессиональные знания и навыки	Уверенный пользователь 1С; Знание документооборота; Опыт работы более 2 лет; Умение и желание обучать
4. Личностные качества	Ответственность: Стрессоустойчивость; Дисциплинированность
5. Мотивы к наставничеству	Желание помогать людям (Помочь раскрыться новичкам)

Этапы адаптации представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Этапы адаптации

Этапы адаптации	План действий	Наставник
1	2	3
Первичное знакомство с компанией	Проведение экскурсии, знакомство с устоявшимися нормами и традициями	Закрепленный наставник
Знакомство с коллективом		Закрепленный наставник
Знакомство с услугой	Изучение ассортимента товаров, клиентов и т.д. Ознакомление с каталогами и стоимостью товара	Закрепленный наставник
Обучение технологии продаж	Поэтапный анализ сделки с клиентом, курсы по повышению способностей продавать	Закрепленный наставник
Работа в 1С	Составление заказа, выставление счета, реализация и т.д.	Закрепленный наставник
Документооборот	Сверка ТН и СФ	Закрепленный наставник

Исходя из этого, каждый новый сотрудник в течение одного месяца проходит стажировку, соответствующую периоду испытательного срока.

Для менеджера по продажам на предприятии устанавливается испытательный срок 1 месяц. Поэтому, целесообразно разработать требования к работнику на испытательный срок - требования, которые наиболее важны для данной должности.

По истечении месяца этот документ позволит более объективно и эффективно решить, может ли человек работать на этом предприятии менеджером по продажам или пет.

Требования на испытательный срок на должности менеджера по продажам представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Требования на испытательный срок на должности менеджера по продажам

XV	Оцениваемый критерий	Период		Итог
		1 нюня	2 июля	
1	2	3	4	5
1.	Активная клиентская база			
2.	Обеспечение прибыльности компании			
3.	Умение организовывать продажи			
4.	Средняя сумма сделки			
5	Количество выставленных счетов			
6.	Средняя сумма задолженности			
7.	Клиентоориентированность			
8.	Знание продукции			
9.	Умения работать с возражениями			
10.	Умение вести документацию			

Рассмотрим особенности внедрения и требуемые затраты на реализацию предложенного плана мероприятий по совершенствованию системы найма и адаптации сотрудников.

1. Сроки реализации проекта и ответственные лица.

Как уже отмечалось ранее за внедрение данных мероприятии ответственность лежит на отделе управления персоналом, состоящему из 2 человек: главного менеджера по персоналу и специалиста по работе с персоналом (таблица 3.7).

Таблица 3.7 - Сроки реализации проекта по внедрению плана мероприятий

План мероприятий	Содержание	Сроки	Ответственный
1	2	3	4
План мероприятий по совершенствованию адаптации персонала		6 недель	Главный менеджер по персоналу
1. Программа адаптации	Разработка адаптационный мероприятий для каждой должности	3 педали	Специалист по работе с персоналом

Продолжение таблицы 3.7			
2. Система наставничества	Составление стандартов работы наставника, разработка системы материального стимулирования и контроля	3 педели	Специалист по работе с персоналом
ИТОГО		12 недель	

Таким образом, на внедрение данных мероприятий по совершенствованию системы найма и адаптации требуется 12 недель. Принимает и оценивает работу руководитель ООО ПО «ЭкоВент».

2. Система наставничества.

Стоит отметить возможную проблему, связанную с процедурой наставничества, это то, что при выборе наставника такой профессиональный навык как умение обучать звучит абстрактно. Нет четкой конкретики или измерителя данного действия. Для того, чтобы процесс наставничества был действительно эффективным стоит направить выбранных наставников на тренинги, в ходе которых им объяснят, как правильно обучать людей, поддерживать и вводить в новый коллектив.

3. Мотивация наставников.

Стоит отметить, что материальное вознаграждение наставничества может привести к потере интереса самого процесса наставничества, так как в приоритете встанет итоговая премия. Также может быть потерян неформальный элемент общения наставника и нового сотрудника.

Альтернативным поощрением и стимулом для эффективной работы наставника может являться - специальная премия, начисляемая по итогам программы аттестации.

4. Контроль работы наставников.

Также во избежание того, что работа наставников будет выполняться не эффективно, стоит контролировать работу наставников. Для того, чтобы это было менее затратно и не пришлось нанимать дополнительного человека, контролирующего работу наставников следует разработать оценочный лист.

Каждый новый сотрудник, закрепленный за наставником заполнит оценочный лист, в ходе которого будет определена работа наставника.

Оценочный лист выглядит следующим образом и содержит в себе полный отчет о работе наставника. За каждый вариант ответа можно дать максимальный балл - 10, следовательно, максимальная сумма баллов - 70. Специальная премия будет начислена наставнику, если его работа оценится свыше 60 баллов (таблица 3.8).

Таблица 3.8 - Оценка работы наставника

Утверждение	Опенка
1	2
Наставник в полной мере владеет свой работой	
Наставник соблюдал весь перечень установленных мероприятий	
Наставник был справедлив и корректен	
Наставник обучал меня основам работы	
Наставник излагал конструктивную критику	
Наставник обсуждал различные производственные вопросы	
Наставник оказал действенную помощь	

Следующим этапом является оценка эффективности разработанных мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Система анализа эффективности процесса обучения состоит из следующих ключевых этапов:

1. Входной контроль (для сотрудников, которые уже работают в компании и подключаются к системе адаптации и обучения уже «в процессе»):

Диагностика эмоционального климата в компании:

- анонимное анкетирование;
- диагностика профессионального уровня сотрудника:
- тестирование по ассортименту (письменно);

- тестирование по документообороту (письменно);

- тестирование коммуникативных навыков персонала через программу «контрольная сделка» или диагностический тренинг продаж. Аттестация по владению навыками презентации и продажи.

2. Текущий контроль:

- по факту прохождения обучающих программ проводятся зачетно-контрольные мероприятия, цель которых закрепить полученный материал в режиме самостоятельной реализации.

- показатели выполнения индивидуального плана продаж.

- общие показатели динамики продаж сотрудника компании за весь рабочий период.

3. Заключительный контроль (по факту прохождения обучающей программы):

а) аттестация профессионального уровня, включающее знание о компании, о продукте, бизнес-процессе компании, документообороту, этапах продаж. (Инструменты: наблюдение, анкетирование клиентов, «контрольная сделка»);

б) аттестация коммуникативных навыков;

в) аттестация аналитических, организационных и управленческих способностей (инструменты: профессиональная оценка сотрудника специалистом по обучению на основе результатов зачетно-контрольных занятий в процессе обучения);

г) психологическая характеристика (инструменты: наблюдение, оценка, тесты)

д) прогноз тенденций и перспектив сотрудника (при необходимости - внесение кандидатуры в резерв на горизонтальную или вертикальную ротацию).

Предлагается рассмотреть контрольные мероприятия для профессиональной адаптации, представленной в программе адаптации в

предыдущем параграфе. С этой целью автором разработаны основные формы. В Приложении Б представлена форма плана адаптации.

При неудовлетворительном результате экзамена или в случае отрицательного «Отзыва» наставника новому сотруднику будет предложено увольнение по собственному желанию или как не прошедшему испытательный срок.

В Приложении В представлена Форма отзыва об адаптации. Отзыв заполняется и рассматривается при завершении испытательного срока. На обратной стороне отзыва или в приложении к отзыву заполняется следующая информация.

Для того чтобы реализовать Программу адаптации, необходимо определить мероприятия для организации ООО ПО «ЭкоВент». Можно составить план организационного и иного обеспечения программы, который будет включать в себя:

- сами организационные мероприятия;
- сроки выполнения;
- место выполнения;
- ответственных лиц;
- результат.

В таблице (Приложение Г) представлен пример плана.

Чтобы обеспечить максимально эффективный процесс адаптации новых сотрудников, необходимо разработать система стимулирования наставников.

Возможны два варианта материального поощрения:

- если вакансия образовалась после ухода сотрудника, а выполнение объема работы или деятельность подразделения не могут быть уменьшены, наставнику получает доплату 15 - 30% от оклада вакантной должности (в зависимости от нагрузки);

- В случае, когда вакансия образовалась при увеличении отдела, появлении новых должностей и объем работы наставника не увеличивается во время обучения, производится доплата 5 - 15% от оклада наставника.

Если рассматривать общие затраты на реализацию данных мероприятий, то основная часть расходов уйдет на формирование рабочего места для отдела управления персоналом, состоящего из старшего менеджера по персоналу и его помощника, менеджера по персоналу.

1. Аренда дополнительного помещения.

Аренда помещения будет проходит в бизнес-центре по улице Фрунзе, дом 14Б ДЦ «Квадрат». Он является хорошим местом для того, чтобы арендовать офисные помещения и развивать свой бизнес. Деловой центр «Квадрат» соответствует всем параметрам офисных заведений: там уютно и комфортно.

2. Приобретение офисной мебели.

В офисную мебель входит 2 стола, 4 стула, 2 мышки, шкаф под документы.

3. Технические устройства.

Под техническими устройствами подразумевается 2 моноблока, 2 мышки, телефон, настольная лампа

4. Канцелярские принадлежности.

Составим смету затрат (таблица 3.9).

Таблица 3.9 - Смета затрат

Наименование	Стоимость
Аренда офиса 15 м	18000
Мебель	
Стол офисный	18000
Кресло офисное	10000
Оргтехника	
- моноблок	60000
- мышь к ноутбуку	800
- лампа настольная	2000

Продолжение таблицы 3.9	
- телефон	4000
ИТОГО	112800

Таким образом затраты на оборудование офиса составят 112 800 руб. Если рассматривать совокупные затраты, включающие расходы на заработную плату сотрудников, то они представляют собой следующее (таблица 3.10).

Таблица 3.10 - Общая смета затрат

Наименование	Затраты	Примечания
1	2	3
Оформление офиса	94 800 руб.	Единоразовые затраты
Заработная плата сотрудников	60 000 руб. / 720000 руб.	в месяц / в год
Аренда офиса	18 000 руб. / 216 000 руб.	в месяц / в год
Итого	172800 руб. / 936 000 руб.	Затраты в первый месяц за год

Так как чистая прибыль предприятия ООО ПО «ЭкоВент» составляет 1 950 000 руб., то оно в состоянии покрыть расходы на реализацию данного плана мероприятий.

Таким образом программа по совершенствованию системы найма и адаптации на предприятии ООО ПО «ЭкоВент» была успешно составлена и готова к реализации.

Заключение

Человеческие ресурсы - один из главных показателей успешной деятельности предприятия, именно они достигают четко поставленных целей, выполняют стратегию бизнеса и следуют миссии компании, именно поэтому в свою команду нужно подбирать только «соответствующий» персонал.

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты системы адаптации персонала.

Нами была поставлена следующая цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО ПО «Эковент».

В соответствии с поставленной целью, в первой главе были рассмотрены теоретические аспекты адаптации персонала. Во второй главе проведен комплексный анализ деятельности ООО ПО «ЭкоВент», проблем найма и адаптации сотрудников. На основании сформулированных проблем, в третьей главе были обоснованы направления решения выявленных проблем.

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Анализ показателей ООО ПО «ЭкоВент» выявил текучесть кадров. Было определено, что ключевое внимание в ООО ПО «ЭкоВент» следует уделить внедрению процедуры адаптации новых работников.

Внедрение и поддержание эффективно функционирующей системы адаптации позволит ООО ПО «ЭкоВент» минимизировать возможные негативные последствия, которые могут возникнуть вследствие кадрового перемещения уже работающего сотрудника, необходимости поиска нового работника взамен сотрудника, который не справился со своими обязанностями во время испытательного срока. Внедрение и поддержание системы адаптации позволит новым или перемещенным сотрудникам ООО

ПО «ЭкоВент» адаптироваться в новой обстановке в короткий срок, что должно повлиять на эффективность его работы.

Управление первичной адаптацией необходимо для понимания, насколько сотрудник совместим с требованиями, предъявляемыми к нему организацией в плане соблюдения регламентов, а также профессиональной подготовки. Оно необходимо и для сокращения издержек при найме и отборе персонала, и повышения эффективности, и отдачи работников в один из самых сложных периодов производственной деятельности человека.

В соответствии с поставленной целью в данной работе был проведен анализ теоретических аспектов адаптации, а также практическое изучение существующей системы адаптации в ООО ПО «ЭкоВент».

Для того, чтобы устранить и корректировать выявленные недостатки была разработана следующая программа мероприятий:

- сформировать отдел управления персоналом;

- разработана система наставничества, которая повышает качество подготовки и квалификации персонала.

Так как чистая прибыль предприятия ООО ПО «ЭкоВент» составляет 1950000 руб., то оно в состоянии покрыть расходы на реализацию данного плана мероприятий. Таким образом, программа по совершенствованию системы найма и адаптации на предприятии ООО ПО «ЭкоВент» была успешно составлена и готова к реализации.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были решены поставленные задачи и достигнута поставленная цель.

Список используемой литературы

1. Авилов А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. – 2016. - №12. – С.6-16.

2. Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. – 2014. - №11. – С.19-24.

3. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А. Бабурин, Ю. Грызенкова // Кадровик. – 2015. - №8. – С.24-29.

4. Ветошкина Т. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. – 2013. - №1. – С.42-47.

5. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2014.

6. Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2015. - №5. – С.36-50.

7. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектном // Кадровик. – 2013. - №9. – с.5-10.

8. Дуплий Е. В. Основные проблемы в учебном делопроизводстве РГСУ. // Материалы Ивановских чтений. 2015. № 5. С. 216-222.

9. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода - к многоаспектном // Кадровик. - 2014. - №9. - С.5-10.

10. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013.

11. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2013.

12. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2014. – Вып.2. – с.78-106.

13. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2014.

14. Иванова-Швец Л. Перспективы аутплейсмента в России // Кадровик. – 2014. - №1. – с.159-164.

15. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. – 2015. - №3. – с.129-135.

16. Кибанов А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2016. - №12. – С.32.

17. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014.

18. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2014.

19. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2013. - №12. – с.44-50.

20. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2017. - №16. – С.12-34.

21. Коултер, Д. Обучение методом конкретных ситуаций в России. Ассоциация развития управления // Менеджмент. 2013. №.3.

22. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013.

23. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., прераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

24. Курбатова М.Б., Магура М.И. Организация обучения персонала компании. - М., 2013. - 264с.

25. Мельничук А. В. Геймификация как инструмент повышения уровня мотивации персонала современной организации // Стратегии социального развития современного общества: Российские и мировые тренды: Сб. материалов XIV Междунар. социального конгресса. Москва, 2015. С. 318-320.

26. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2014. - №1. – Сс.86-98.

27. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. – 2016. - №2. – С.115-124.

28. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2013. - №2. – С.82-90.

29. Петрова Н. Вначале самолеты… ну а энергия, характер, интеллект – потом (подбор и оценка персонала) // Управление персоналом. – 2015. - №5. – С.46-49.

30. Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. – 2015. - №3. – С.76-85.

31. Пономарева С.А. Наставничество как форма акмеологически ориентированного профессионального взаимодействия [Текст] / С.А. Пономарева, Е.Г. Маликова, А.И. Спиридонова // Акмеология профессионального образования: материалы 11-й Всероссийской научно-практической конференции. — Екатеринбург: РГППУ, 2014. — С. 246-251.

32. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013.

33. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2014. - №1. – С.6-11.

34. Чередниченко И.П. Психология управления: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2014.

35. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. – 2015. - №9. – С.34-39.

Приложение А

Анализ адаптации персонала в организации (тест для руководителей)

№	Вопросы	ДА	НЕТ
1	Сообщена ли дата начала работы, время явки на прием к указанному типу?	X	
2	Проверка оформления личного дела сотрудника	X	
3	Разъяснение должностной инструкции		X
4	Есть ли представление коллегам?	X	
5	Есть ли представление руководству среднего звена?		X
6	Проведено ли ознакомление со зданием: входы и выходы, туалеты, доски объявлений, столовые и буфеты, пункт первой помощи?	X	
7	Проведен ли инструктаж по технике безопасности?		X
8	Рассказана ли история, продукция и имидж организации?		X
9	Разъяснение общих требований к работе сотрудника	X	
10	Условия работы (рабочее место, рабочие часы и перерывы, нерабочие дни)	X	
11	Документация процедуры отчетности и контроля рабочего времени, разъяснение правил, начисления заработной платы и премирования	X	
12	Рассказаны ли процедуры рассмотрения нарушений и жалоб?		X
13	Роль профсоюзной организации и администрации доведена до нового сотрудника?		X
14	Вмешиваетесь ли Вы лично в конфликтные ситуации с "новичком" ?		X
15	Назначается ли наставник или консультант новичку?	X	
16	Проверяли ли Вы соответствие документу об образовании?	X	
17	Вы проверяете, соответствуют ли умения "новичка" данной должности?	X	
18	Влияют ли вредные привычки и проявившиеся негативные качества сотрудника?	X	
19	Доволен ли работник существующей оплатой труда?	X	
20	Знаете ли Вы социально-психологический климат в коллективе в связи с появлением "новичка"?		X
	Итого ответов:	12	8

Приложение Б

План адаптации новых сотрудников

Этапы введения в должность - 4 этапа.

Длительность каждого этапа - 1 неделя.

I этап (первая неделя) - подготовительная фаза

Задача - детальное ознакомление с деятельностью ООО ПО «ЭкоВент».

Первый рабочий день

I. Ознакомительная информация об Обществе, порядке и условиях работы:

- история организации: продукция и услуги;

- структура управления (включая имена ключевых руководителей, расположение отдельных подразделений):

- условия работы рабочий график, отпуска и выходные, льготы для сотрудников:

- традиции, элементы корпоративной культуры, основные процедуры, существующие в Обществе;

- базовые документы Общества;

- постановка целей;

- создание мотивации - возможности роста заработной платы, повышения квалификации, должностного роста.

Ответственное лицо - управляющий директор.

II Информация о подразделении и рабочем месте сотрудника:

- представление коллегам;
- объяснение распорядка работы;
- ознакомление с Положением об отделе:
- подписание должностной инструкции;

- ознакомление с производственными функциями и особенностями работы отдела: ознакомление с документами, регламентирующими производственный процесс. Ответственное лицо руководитель подразделения. Подготовка пакета базовых документов - управляющий директор.

Второй рабочий день

I. Взаимодействие с подразделениями компании:

- перечень отделов, с которыми придется взаимодействовать в процессе работы;
- технология взаимодействия между подразделениями - письменная или устная форма, документы и особенности их оформления, сроки;
- возможные сложности производственного процесса;
- механизмы решения проблем;
- прецеденты.

Ответственное лицо - руководитель подразделения.

Третий - пятый дни рабочей недели

Работа по плану и отчет в конце недели. Руководитель подразделения оценивает итоги первой ознакомительной работы и доводит информацию до нового сотрудника.

II Начальный период.

Задача - практическое ознакомление со своими обязанностями и теми требованиями, которые предъявляет администрация Общества к данной должности.

Подведение итогов - в конце недели руководитель подразделения дает первичную оценку соответствия заявленных знаний, умений и навыков реальным и даст рекомендации новому сотруднику.

III Этап (третья неделя) - период приспособления.

Задача - включение в производственный процесс и приспособление нового сотрудника к правовому, социальному и организационному статусу Общества; интеграция в межличностные отношения.

Подведение итогов руководитель подразделения оценивает результаты работы, акцентируя внимание на социально-психологических аспектах: вхождение в коллектив, выстраивание отношений с коллегами, восприятие новой информации, не совпадающей с предыдущим опытом, реакция на критические замечания и т.п., при необходимости оказывает помощь новому сотруднику в создании нормальных межличностных отношений.

Ответственное лицо - руководитель подразделения

IV этап (четвертая неделя) - завершение периода введения в должность

Задача - стабильная работа.

Новый сотрудник осуществляет действия согласно плана на неделю в пределах своей компетенции.

В конце недели руководитель подразделения подводит итоги периода адаптации и доводит информацию до нового сотрудника и службы персонала.

V этап.

За неделю до окончания испытательного срока (до трех месяцев либо ранее) руководитель подразделения представляет управляющему директору ООО ПО «ЭкоВент» служебную записку с обоснованием Положительного или отрицательного решения в отношении нового работника, в т. ч. по вопросу изменения размера оплаты труда.

Приложение В

№	Компетенции	Оценка по 6-бальной шкале)		
		Руководитель	Наставник	Примечание
1	Профессиональная компетентность: профессиональные знания, кругозор			
2	Качество работы: аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие стандартам и регламентам			
3	Способность организовывать и планировать свою работу: умение управлять рабочим временем, выделять приоритеты			
4	Настойчивость: стремление довести дело до конца			
5	Способность к самооценке: степень адекватности самооценки, способность воспринимать критику			
6	Корпоративность и лояльность: готовность принимать и соблюдать корпоративные принципы и нормы			
7	Отношения к работе, мотивация: увлеченность работой, активное желание трудиться, выполнение обязательств, ответственность, исполнительность			
	Средний балл:			

Оценочная шкала:

1 – плохо (не отвечает описанной компетенции почти во всех областях, компетенция совсем не выражена);
2 – минимально (показывает некоторое соответствие компетенции, но несоответствий больше);
3 – приемлемо (в основном отвечает компетенции; показывает в процессе работы возможности, соответствующие ожидаемым для этой целевой группы);
4 – хорошо (в больше степени соответствует компетенции);
5 – очень хорошо (в большей степени соответствует компетенции, показывает возможности выше ожидаемого обычного уровня, недостатки незначительные);
6 – отлично (полностью соответствует компетенции, нет изъянов; намного выше ожидаемых стандартов для данной целевой группы).

Приложение Г

План организационного и иного обеспечения адаптационной программы ООО ПО «ЭкоВент»

№	Организационные мероприятия	Дата	Результат
1	Уведомление сотрудников	Первый день начала работы	Все сотрудники оповещены о смене руководства, дано распоряжение о помощи при адаптации нового сотрудника
2	Закупить канцелярские принадлежности, бумагу для печати	1-3	Для сотрудника создано готовое рабочее место в офисе
3	Обновление печатных материалов (закупка НПА в печатном виде)	1-3	Обновлен «Уголок потребителя», в кабинете директора все важные НПА от последней редакции
4	Обновление ПО	1-3	Обновлены все поддерживающие программы, установлены коды доступа для нового сотрудника
5	Обновление техники безопасности	1-3	Распечатана последняя обновленная версия инструкции по техники безопасности, новый сотрудник обязан ознакомиться
6	Распечатка информации, касающаяся данной организаций в зависимости от должности: ценовая политика предприятия, списки поставщиков)	1-3	Ознакомление работника с особенностями данного предприятия, а также формирование представления о своих обязанностях