

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Ю.В. Белолипецкая

Тема работы: «Разработка мероприятий по улучшению адаптации производственного персонала (на примере ООО «Валео Сервис»)».

Научный руководитель: к.п.н., доцент Л.Л. Кифа

Целью данной работы выступает разработка мероприятий по улучшению адаптации производственного персонала.

Объектом исследования выступает ООО «Валео Сервис», основным видом деятельности которого является производство автокомплектующих.

Предметом исследования является процесс улучшения адаптации производственного персонала.

Методы исследования – факторный анализ, наблюдение, статистическая обработка результатов, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

- рассмотрены и изучены теоретические и методологические аспекты процесса адаптации производственного персонала на предприятии;
- проведен комплексный анализ деятельности ООО «Валео Сервис», позволивший выявить проблемы, связанные с управлением процесса адаптации производственного персонала;
- разработан комплекс практических рекомендаций по улучшению адаптации производственного персонала.

Практическая значимость предложенных мероприятий заключается в создании программы, позволяющей сделать процесс адаптации в организации более эффективным.

Структурно бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 54 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 14.

Abstract

The topic of the given diploma paper is “Elaborating measures to improve the adaptation of production personnel (by the example of LLC “Valeo Service”)”.

The aim of the work is to develop measures to improve the management of the adaptation of the production personnel of an industrial enterprise.

The object of the thesis is the company LLC “Valeo Service”. The main activity of the company is the production of heating, ventilation and air conditioning systems for cars.

The subject of the final work is the process of adaptation of the production personnel of an industrial enterprise.

The key issue of the diploma paper is development of measures to improve the management of adaptation of the production personnel.

The first part of the thesis describes theoretical and methodological aspects of the process of adaptation in the enterprise, the role of adaptation in the enterprise, the foreign experience of the process of adaptation of personnel.

The second part of the project gives details about the activities of the industrial enterprise LLC “Valeo Service”, we analyze the process of managing the system of adaptation of the company's personnel.

Finally, we present a series of activities to manage the adaptation of employees, which will improve the performance of both individual workers and the enterprise as a whole.

The results of the study show that the management of personnel adaptation is one of the most important functions of any enterprise, which makes it possible to make the adaptation process in the organization more efficient, and therefore to improve the results of the work of its employees.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты процесса адаптации производственного персонала организации.....	7
1.1 Сущность процесса адаптации персонала организации.....	7
1.2 Российский и зарубежный опыт адаптации персонала.....	16
1.3 Адаптация производственного персонала на промышленных предприятиях.....	20
2 Анализ и оценка адаптации производственного персонала на предприятии ООО «Валео Сервис».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	25
2.2 Оценка адаптации производственного персонала предприятия.....	35
3 Организационные мероприятия по улучшению адаптации производственного персонала организации ООО «Валео Сервис».....	45
3.1 Разработка мероприятий по улучшению адаптации производственного персонала предприятия.....	45
3.2 Расчет социально-экономической эффективности мероприятий по улучшению адаптации производственного персонала организации.....	49
Список используемой литературы.....	57
Приложения.....	60

Введение

Актуальность данной работы заключается в том, что эффективность процесса адаптации производственного персонала на предприятии напрямую влияет на значимые для деятельности предприятия показатели, такие как финансовое положение и конкурентоспособность на рынке, поскольку персонал организации является его движущей силой.

В идеале в любой компании вне зависимости от ее размера должен производиться процесс управления адаптацией сотрудниками, так как от этого напрямую будет зависеть качество работы всей организации. Поэтому адаптация должна выступать в качестве одной из главных функций управления персоналом организации.

Эффективная система адаптации способствует уменьшению стартовых издержек, снижению текучести кадров, дает возможность более быстрого достижения показателей, приемлемых для организации. Чем эффективнее пройдет адаптационный период сотрудника, тем быстрее он включится в работу и начнет достигать результатов, как индивидуальных, так и коллективных.

Целью работы является разработка мероприятий по улучшению адаптации производственного персонала.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. изучить теоретические и методологические аспекты процесса адаптации производственного персонала на предприятии;
2. провести комплексный анализ деятельности ООО «Валео Сервис»;
3. провести анализ системы управления адаптацией персонала в исследуемой организации;
4. разработать комплекс практических рекомендаций по улучшению адаптации производственного персонала.

Теоретической базой исследования выступают научные труды специалистов в области управления и адаптации персонала, а также публикации по данной теме.

В качестве научной основы были рассмотрены труды авторов, которые занимались изучением процесса управления персоналом, а также внесли большой вклад в решение проблем, связанных с адаптацией сотрудников. Этими авторами были: А.Я. Кибанов, Р.Г. Мумладзе, Т.Ю. Базаров, Д.М. Инжиева, М.И. Магура и другие.

В ходе выполнения бакалаврской работы в первой главе были рассмотрены теоретические аспекты адаптации работников. Помимо этого, был изучен зарубежный опыт управления данным процессом, а также проведен анализ управления адаптацией на промышленных предприятиях.

Во второй части работы представлена организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Валео Сервис», в которой были отражены цели, задачи, потребители и иные аспекты деятельности исследуемого предприятия.

В результате изучения процесса управления адаптацией персонала был выявлен ряд проблем, препятствующих в полной мере эффективно руководить данным процессом и получать от него максимальную отдачу, а также мероприятия по совершенствованию процесса адаптации производственного персонала, которые представлены в третьей главе.

В заключении были приведены обобщенные результаты, а также приведены выводы по проведенному исследованию.

1 Теоретические аспекты процесса адаптации производственного персонала организации

1.1 Сущность процесса адаптации персонала организации

В настоящее время существует множество организаций, которые несмотря на качественную кадровую политику, регулярное обучение сотрудников и перспективный кадровый резерв, не способны качественно, на должном уровне проводить адаптацию своих сотрудников, в то время как выстроенная система управления адаптацией способна повысить общую эффективность управления персоналом [13]. Главная цель адаптации – максимально полное, быстрое и эффективное приспособление работника к организации и выполняемой работе и достижение необходимых рабочих показателей. Система адаптации является важным звеном в цепочке управления персоналом. Эффективная система адаптации способствует уменьшению стартовых издержек, снижению текучести кадров, дает возможность более быстрого достижения показателей, приемлемых для организации [6]. Чем эффективнее пройдет адаптационный период сотрудника, тем быстрее он включится в работу и начнет достигать результатов, как индивидуальных, так и коллективных.

В современных меняющихся условиях, которые диктует бизнес, требования к кандидатам на вакантную должность значительно растут, а кандидаты, в свою очередь, должны им соответствовать. В связи с этим важность проблемы адаптации еще больше возрастает [12].

Под трудовой адаптацией персонала понимают процесс взаимного приспособления работника и самой организации, его включение в процесс производства, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Сегодня большое количество крупных фирм уделяет особое внимание данному процессу, так как его эффективность напрямую влияет на результаты компании [13].

При этом, есть риск того, что кандидат не сможет успешно проявить себя в дальнейшей работе, даже несмотря на хорошую оценку при собеседовании. Нередки случаи, когда кандидат на вакантное место, хорошо зарекомендовал себя на собеседовании, уверенно проявил себя, успешно прошел тестирование и показал высокий профессиональный уровень, увольняется, не пройдя при этом адаптационный период. Среди менеджеров по подбору персонала ходят слухи о том, что на рынке труда сейчас находится большое количество кандидатов, которые с легкостью проходят все необходимые тесты и собеседования, но на практике оказываются слабыми работниками. Помимо этого, стоит учесть, что средний уровень профессиональных тестирований в России в настоящий момент находится на невысоком уровне. Кроме того, работодатели все чаще ищут работников, которые обладают компетенциями и навыками, выходящими за рамки формального образования, помимо академических, профессиональных и деловых компетенций, технических навыков и опыта [25]. Процесс адаптации персонала можно условно разделить на три этапа, которые представлены в рисунке 1.1 [24]. На первом этапе адаптации производится общая оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Данная оценка нужна для того, чтобы разработать наиболее эффективные программы адаптации для новых сотрудников. Сотруднику, который помимо специальной подготовки имеет еще и опыт работы на аналогичной должности, понадобится минимальное количество времени для его адаптации. Но не следует забывать, что даже в таких случаях он может столкнуться с непривычными для него проблемами при решении типичных задач.

Новый сотрудник неизбежно может попасть в незнакомую для него ситуацию, так как каждая организация имеет ряд своих особенностей, таких как технология производства, цели организации, внешняя инфраструктура и персонал. Адаптация должна предполагать не только знакомство сотрудника с особенностями компании, но и включение новичка в

коммуникативные сети, знакомство с персоналом организации, корпоративными особенностями, правилами поведения и т. п.



Рисунок 1.1 – Этапы процесса адаптации

Второй этап представляет собой овладение системой знаний и навыков, которые будут необходимы для успешной работы и освоения в новом коллективе. Данной работой руководят сотрудники отдела по работе с персоналом, а также непосредственные руководители новичков. Данный этап также называют ориентацией нового сотрудника [13]. Обычно программа ориентации состоит из небольших лекций, экскурсий по компании и практических заданий. Также ориентация сотрудника затрагивает вопросы, связанные с общей информацией о компании, политикой предприятия, оплатой и нормированием труда, дополнительными льготами, охраной труда и соблюдением техники безопасности, экономическими факторами и дополнительную информацию о предприятии.

После того, как сотрудник прошел этап ориентации, проводится специальная программа, которая осуществляется в форме беседы с сотрудниками того подразделения, куда пришел новый работник, а также собеседование с его непосредственным руководителем. Такая беседа зачастую содержит в себе составляющие, представленные в рисунке 1.2

Функции отдела включают в себя:

- 1) цели и задачи, организационная структура;
- 2) направления деятельности;

- 3) взаимоотношения с другими подразделениями организации;
- 4) взаимоотношения сотрудников внутри отдела.



Рисунок 1.2 – Составляющие адаптационной беседы

Обязанности и ответственность сотрудника включают из:

- 1) подробного описания обязанностей и ожидаемых результатов;
- 2) разъяснения важности работы, как она взаимодействует с другими в подразделении и с предприятием в целом;
- 3) нормы качества выполнения работы и оценки исполнения;
- 4) информации о графике работы и расписании;
- 5) дополнительных ожиданий от сотрудника.

Требуемая отчетность подразумевает:

- 1) виды помощи, которая может быть оказана сотруднику;
- 2) работа и взаимоотношения с государственными и местными структурами.

Правила, процедуры и предписания:

- 1) правила, которые характерны только для данного вида работы или данного подразделения;
- 2) необходимые меры в случае чрезвычайных ситуаций, техника безопасности;
- 3) охрана и проблемы, связанные с воровством на предприятии;

4) взаимоотношения с работниками, не относящихся к данному отделу;

5) правила выноса вещей, принадлежащих организации;

6) контроль за нарушениями;

7) правила поведения на рабочем месте;

8) технические и личные перерывы;

9) контроль и оценка исполнения;

10) разговоры по телефону личного характера во время работы;

11) правила пользования оборудованием и оргтехникой.

Завершающей составляющей адаптационной беседы является знакомство с сотрудниками подразделения [20].

Третий этап процесса адаптации заключается в приспособлении нового сотрудника к своему статусу, работе и, что также значимо, обуславливается его включением в коллектив. В рамках данного этапа новичок должен иметь возможность проявить себя, активно действовать в различных сферах организационной среды. Также немаловажно оказывать максимум поддержки новому сотруднику, регулярно получать от него обратную связь и давать оценку эффективности его деятельности.

Завершающий этап процесса адаптации также характеризует себя постепенным преодолением сотрудником производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе как в техническом, так и в психологическом плане. Зачастую при отсутствии должного контроля управления адаптацией этот этап наступает только после года-полутора лет трудовой деятельности в данной компании. Если же подходить к данному процессу с полной ответственностью, то временные затраты значительно сократятся и наступление данного этапа возможно уже через несколько месяцев. Такое сокращение периода адаптации сотрудников дает возможность получить значительную финансовую выгоду, особенно, если организация занимается привлечением большого количества сотрудников. На этом этапе также необходимо

обеспечить соблюдение так называемого равновесия, чтобы не отступать от старой ситуации, которая предшествует изменениям.

Адаптация персонала является одним из главных факторов к успешной работе организации. Ведь профессиональная адаптация-это привыкание работника к новой среде и рабочим процессам для того, чтобы подготовить его для эффективной работы компании [23].

Адаптация персонала может рассматриваться как организационный акт, процесс управления, практическая задача. Лица, наделенные правом проведения и контроля процесса адаптации, называются субъектами адаптации. В качестве субъектов адаптации могут выступать как сотрудники кадровой службы, так и руководители структурных подразделений.

Элементами адаптации персонала являются:

а) субъект адаптации – источник инициативы разработки и реализации процесса адаптации.

Субъектом адаптации является тот, кто в конечном счете несет ответственность за результаты, на получение которых направлен адаптационный процесс. В качестве субъекта могут выступать отдельные сотрудники службы персонала, руководители, а также группы, наделенные особыми полномочиями и даже, сам новый сотрудник;

б) объект адаптации – это комплекс факторов производственной среды, оказывающих различное психологическое воздействие на работника [19].

в) цель адаптации сотрудника;

г) потребность в разработке адаптационной программы;

д) целевая группа – сотрудники, для которых разрабатываются и реализуются адаптационные программы.

В связи со сложностью условий (влияющих факторов), целей адаптации персонала и требований, предъявляемых к данному процессу, создать простую и четкую классификацию адаптации персонала

представляется проблематичным. Поэтому могут существовать и существуют различные классификации. В обобщенном типе классификация видов адаптации персонала представлена в таблице 1.1 [6].

Данная классификация наглядно дает понять, что в качестве субъекта адаптации может выступать не только новый работник, но и сама организация в целом. Поскольку, во время адаптационного периода организация приспосабливается к работнику в той же мере, что и сотрудник приспосабливается к ней.

Таблица 1.1 – Обобщенная классификация видов адаптации персонала

По содержанию	Виды адаптации	Содержание
По субъекту адаптации	Адаптация человека к работе	Процесс приспособления работника к организации
	Адаптация работы к человеку	Процесс приспособления организации к работнику
По направленности	Профессиональная адаптация	Освоение профессии, ее тонкостей, специфики, знаний и навыков, необходимых для работы.
	Социально-психологическая	Адаптация к коллективу организации, его нормам и традициям, корпоративной культуре, руководству и коллегам.
	Психофизиологическая	Адаптация к условиям труда, графику работы и отдыха.
По уровню	Первичная	Адаптация сотрудников, которые не имеют опыта работы
	Вторичная	Адаптация сотрудников, которые уже имеют опыта работы

Адаптация в равной мере необходима обоим участникам данного процесса, как компании, так и сотруднику. Компания заинтересована в том,

чтобы новый сотрудник как можно быстрее адаптировался к своей работе, стал приносить положительные результаты своей трудовой деятельности, при этом сокращая количество ошибок, тем самым минимизируя затраты организации на персонал.

Сотрудник, в свою очередь, не менее заинтересованное лицо, поскольку, чем быстрее и эффективнее пройдет адаптационный период, тем лучше и быстрее он включится в работу, отбросит свою неуверенность и страхи быть уволенным, волеется в коллектив и спокойно приступит к выполнению своих должностных функций.

Немаловажен тот факт, что адаптация может не дать положительный эффект как для нового работника, так и для самой компании. Именно для этого руководством компании совместно с менеджером по персоналу разрабатываются специальные адаптационные программы, которые позволят принести положительный результат как сотруднику, так и для организации в целом.

Наиболее распространенной ошибкой адаптации является то, что ряд компаний в принципе не занимается управлением данного процесса. Вторая распространенная ошибка – это поверхностное отношение к процессу адаптации, а именно проведение нескольких адаптационных мероприятий только в начале испытательного срока новых сотрудников.

Наибольший эффект адаптация может дать только при системном подходе. Помимо того, что адаптация затрагивает новых сотрудников, в ее процессе должны быть задействованы и те сотрудники, которые были переведены на другую должность, работники, вновь приступившие к выполнению своих обязанностей и даже увольняемые работники. Организации должны поддерживать своих людей, чтобы понять, что им нужно улучшить, и помочь им развить новые привычки [21].

Только грамотное управление сотрудников, руководящих адаптационным процессом, даст возможность устранить подобные ошибки и создать атмосферу максимально эффективного взаимодействия

сотрудника и его менеджера при оптимальных затратах ресурсов. Управление адаптацией персонала в организации находится в ведении сотрудников, которые отражены в рисунке 1.3. При этом роли каждого субъекта адаптации достаточно четко определены [3].

Система адаптации персонала организации обычно разрабатывается менеджером по персоналу. Он составляет программу адаптации, которая включает в себя общую и специальную части. Менеджер по персоналу является ключевым звеном в процессе управления адаптацией работников, поскольку у него есть возможность ежедневного контакта с персоналом, а также именно он может сделать как положительным, так и отрицательным результат найма сотрудников [13].



Рисунок 1.3 – Иерархия управления адаптацией персонала

Программа адаптации – это совокупность мероприятий по адаптации новых сотрудников организации, которой руководят менеджеры по персоналу, непосредственные руководители, а также руководство организации.

Несмотря на то, что подбором занимаются квалифицированные специалисты кадровой службы, обычно руководители отделов, в которых необходим сотрудник, принимают окончательное решение на собеседовании с кандидатом. Помимо этого, руководители согласовывают систему адаптации с менеджерами по персоналу, после чего принимают ее в работу.

Наставник выступает не менее важным лицом в управлении адаптацией персонала. Поскольку, этот сотрудник имеет большой стаж работы, хорошо выполняет свои должностные обязанности, именно он знает все тонкости и нюансы работы. Этот работник берет на себя ответственность обучить сотрудника в полной мере и свести его количество ошибок к минимуму. Помимо этого, наставничество является одним из простых способов развития уже работающего персонала. Здесь саморазвитие выступает еще одним стимулом для сегодняшних сотрудников [22].

Совершенствование процесса управления адаптацией персонала в организации – это ключ к успеху компании. Ведь стабильная работа сотрудников, снижение затрат на поиск персонала, минимальная текучесть кадров – залог успешной деятельности любой организации, поскольку персонал ее главный ресурс. Именно поэтому адаптация сотрудников должна проводиться в каждой организации.

Таким образом, в настоящее время существует большое количество современных технологий и методов адаптации человеческих ресурсов, которые активно используются в зарубежных организациях и заслуживают самого пристального внимания со стороны руководителей и HR-менеджеров современных российских организаций.

1.2 Российский и зарубежный опыт адаптации персонала

Система адаптации занимает важное место в системе управления персоналом развитых зарубежных стран. Главными целями, которые работодатель ставит при организации адаптационного периода, являются уменьшение стартовых издержек, снижение степени неопределенности у новых сотрудников, сокращение текучести кадров и развитие у персонала позитивного и добросовестного отношения к работе. Для достижения поставленных целей компании в России и за рубежом используют

различные системы адаптации. Рассматривая зарубежный опыт управления персоналом, следует отметить, что в таких странах как США и Япония адаптации уделяется большое внимание [4].

Япония, как страна со своеобразной культурой, имеет также свой особый подход к адаптации. Значительную роль здесь играет наставничество, которое является наиболее эффективным, по мнению японских специалистов, методов адаптации. Многие компании стремятся привлечь молодых сотрудников, когда те еще в школьном возрасте, поскольку они еще не имеют каких-либо навыков в работе, отрицательных качеств и из них гораздо проще «вырастить» тех специалистов, которые идеально подошли бы для данной работы корпорации. Наставник, как правило, выпускник того же учебного заведения, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, обучает его всем необходимым навыкам, передает знания, которые будут необходимы в его работе и даже знакомится с его семьей. [5]. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

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 Blendedlearning (смешанное обучение), JobShadowing. 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). Существует специализированная программа для новых сотрудников, которая рассчитана на пол дня [8].

Каждый новичок обязательно получает стандартный набор, в котором находятся стикеры «Welcome to Apple», необходимые документы, регламентирующие деятельность от HR-отдела и футболку с надписью «Год призыва...» (с годом начала работы на компанию). Каждому новому сотруднику компания выдает сияющий новый iMac. Он должен быть установлен самостоятельно, без какой-либо технической поддержки. В компании считают: если сотрудник способен работать в компании «Apple», он достаточно умен и самостоятелен, чтобы подключить свой компьютер к серверам без чьей-либо помощи. Кроме того, работодатель рассчитывает, что в страхе не справиться с этой задачей, новый сотрудник начнет общаться с сослуживцами [8].

Индивидуализм, который характеризует компании 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.

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, того, что это служило дополнительной мотивацией для опытных специалистов, быть наставником также считалось почетным.

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.

Сопоставляя процесс адаптации в американских и российских компаниях, следует отметить, что нельзя выделить той или иной подход как правильный или неправильный. У каждого из них есть как плюсы, так и минусы. 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.

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 [12].

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). Сегодня руководители, как отечественных, так

и зарубежных компаний, должны прийти к четкому пониманию того, что персонал – ключевой движущий фактор организации.

От того, насколько сотрудники отождествляют себя с ней, разделяют ее ценности, цели и задачи, философию, насколько они являются командой, зависит, в каком направлении будет развиваться организация. Процесс адаптации сотрудников так важен. 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.

Такие страны как США, Япония и Германия далеко продвинулись в развитии управления персоналом, поэтому главная задача для отечественных компаний сегодня – попытаться использовать положительный зарубежный опыт, адаптируя его к российским условиям с учетом менталитета, специфики деятельности. Только в этом случае управление адаптацией закрепится как одна из важнейших функций управления персоналом и начнет давать реальные результаты.

1.3 Адаптация производственного персонала на промышленных предприятиях

Система адаптации персонала промышленных предприятий, как и любых компаний, нацелена на минимизацию риска «потерять» сотрудника на этапе адаптации. Существует ряд проблем, с которыми может столкнуться сам новичок и его кураторы в начале трудовой деятельности. Рассмотрение данных проблем дает возможность облегчить работу еще до того, как начнется планирование адаптации как персонала в целом, так и отдельно взятого работника.

К проблемам адаптации у новых сотрудников, которые затрудняют применение адаптационных технологии персонала можно отнести [14]:

а) Профессиональные проблемы.

К ним относятся отсутствие знаний о производственном процессе; нехватка особых навыков работы, которые необходимы по специфике производства; незнание алгоритмов работы; дефицит информации о стратегии развития организации и концепции работы отдела и другое;

б) Социально-психологические проблемы.

Например, стресс, подавленность и нервозность сотрудника; незнание корпоративной культуры компании и традиций отдела; недостаток информации об условиях и организации труда, неофициально принятого режима рабочего дня; диссонанс личностных особенностей и корпоративных ценностей и другое.

Для преодоления профессиональных и личностных проблем новичков в компании можно применить различные технологии адаптации персонала, которые отражены в рисунке 1.4.

В организационные технологии адаптации входит разработка Положения об адаптации и наставничестве новых сотрудников компании, а также разработка типовой Программы адаптации и других необходимых документов, бланков и др.)

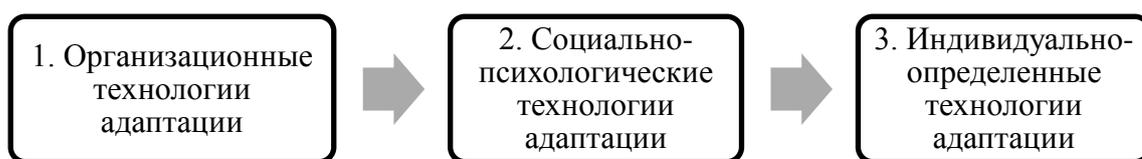


Рисунок 1.4 - Технологии адаптации персонала, способствующие преодолению профессиональных и личностных проблем сотрудников

Социально-психологические технологии адаптации включает в себя мероприятия, способствующие вовлечению нового работника в коллектив, а также налаживание обратной связи с менеджером по персоналу с помощью анкет, электронной переписки. Помимо этого, HR-менеджер оказывает

помощь и психологическое сопровождение новому сотруднику по решению каких-либо проблем.

Индивидуально-определенные технологии адаптации состоят из выбора наставников из числа специалистов высокой квалификации, разработки экскурсионных план-маршрутов по компании, проведение welcome-тренингов и курсов «Введение в подразделение», подготовки папок новичка, а также организацию курсов для обучения работе с внутренними компьютерными программами.

Управление адаптацией работников промышленных предприятий также осуществляется через образовательные программы. Ведь обучение и адаптация персонала тесно связаны между собой. Работодателю важно, чтобы его работник был полностью обучен и готов был выполнить новые функции при затрате минимальных усилий, средств и времени. Поэтому, это может быть и серия тренингов, и самостоятельное изучение необходимых материалов, и «копирование» действий наставника по принципу «делай, как я» [10]. Если речь идет о слесаре механосборочных работ, занятого в производстве, то необходимо прохождение различных программ по повышению разряда и профессиональной переподготовки [18].

Например, на «КАМАЗе» для вновь принятых работников организовано наставничество. Если это рабочий, то непосредственно за ним будет закреплен наставник, который поможет ему в профессиональном становлении и обучит самостоятельному и качественному выполнению возложенных на него обязанностей, проконсультирует по всем возникающим вопросам [16].

Продолжительность адаптации производственного персонала на новом рабочем месте устанавливает руководитель по итогам собеседования. Адаптация может составлять от одного до шести месяцев. Процесс адаптации носит индивидуальный характер и зависит от содержания работы, уровня ответственности должности, рабочего окружения и личных качеств.

Программа адаптации промышленного предприятия ПАО «КАМАЗ» представляет собой комплекс необходимых действий:

- а) общее ознакомление (общее представление об истории, миссии и корпоративной культуре компании);
- б) введение в подразделение/организацию (Знакомство с работой подразделения, с коллективом и правилами внутреннего распорядка);
- в) введение в должность подразумевает собой ознакомление сотрудника с основными задачами и технологическим процессом.

В качестве показателей успешно проведенной адаптационной программы могут выступать:

- удовлетворённость нового сотрудника своей работой;
- успешное выполнение должностных функций;
- активность сотрудника и его желание работать.

Критериями адаптации для рабочих могут выступать:

- выполнение норм выработки;
- хорошее владение оборудованием в соответствии с техническими условиями;
- минимальное количество бракованной продукции и т.п.

Все эти критерии невозможны без правильного и эффективного обучения сотрудника, участвующего в процессе адаптации.

Процесс адаптации новых сотрудников производства будет невозможен, если другие работники цеха не будут выступать в качестве носителей корпоративной культуры компании. Они четко должны понимать, что их рабочее время должно быть использовано максимально эффективно, а трудовая деятельность каждого из данных работников способствует достижению общих целей компании. Помимо этого, любая адаптация невозможна, если за данным процессом не закреплен человек, который будет заниматься его управлением. Кроме руководителя нового сотрудника, такими функциями обычно наделяют начальника смены, мастера производства или другого хорошо зарекомендовавшего и компетентного сотрудника.

Зачастую бригада мотивируется процентом от общей выработки или выполнением норм качественной продукции, а так как показатели нового сотрудника отражаются на результате всей команды, в их интересах находится его быстрая и эффективная адаптация. Они не допустят слабого игрока в своей команде. А если процессу управления адаптацией на предприятии не уделяется значимое внимание, нового сотрудника быстро выживут из бригады, а затем и с предприятия.

Таким образом, каждый сотрудник промышленного предприятия, является связующим звеном к успешной работе компании в целом. Рассматривая производственный персонал, целесообразно сделать вывод о том, что в адаптации нового сотрудника заинтересованы все работники, участвующие в производственном процессе, в особенности бригадир смены, поскольку он является ответственным за выполнение работы команды. Здесь важны результаты бригады в целом, так как каждый выполняет лишь одну определенную ему функцию.

Управление адаптацией сотрудников – это одна из важнейших функций управления персоналом. В настоящее время существует большое количество современных методов и технологий адаптации человеческих ресурсов, которые активно используются за рубежом и заслуживают самого пристального внимания со стороны руководителей, менеджеров и специалистов отдела по работе с персоналом в российских компаниях. Поэтому главная задача для отечественных организаций сегодня – попытаться использовать положительный зарубежный опыт, адаптируя его к российским условиям с учетом менталитета, специфики деятельности. Только в этом случае адаптация начнет давать реальные результаты.

2 Анализ и оценка адаптации производственного персонала на предприятии ООО «Валео Сервис»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Международная компания ООО «Валео Сервис» занимает лидирующие позиции в мире по поставке запасных частей для автомобилей на рынок. Полное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Валео Сервис». Сокращенное наименование – ООО «ВСП».

В России успешно функционируют три филиала предприятия ООО «Валео Сервис», находящиеся в Москве, и два в Тольятти, где производят климатическую систему и систему сцепления.

Юридический адрес головного офиса: 445000, Россия, Самарская область, г. Тольятти, ул. Борковская, д. 17.

Миссия компании заключается в повышении качества жизни людей, использующих транспортные средства и их безопасности, путем производства товаров и услуг, обеспечивающих уникальное ощущение безопасного и комфортного движения [15].

В качестве целей деятельности предприятия выступают удовлетворение потребностей заказчиков и максимизация прибыли компании.

Задачи:

- выстроить эффективную рыночную стратегию;
- удерживать на конкурентоспособном уровне стабильность предприятия;
- увеличить объема производства выпускаемой продукции;
- совершенствовать условия для комфортной работы сотрудников;
- покрыть потребительский спрос;
- постоянно улучшать качество продукции;
- сохранить оптимальную численность сотрудников;

- предотвратить сбои в работе компании.

Производство автокомпонентов является основным видом деятельности организации. Головной завод ООО «Валео Сервис» занимается производством климатических систем для автомобилей.

Потребителями предприятия являются:

- ОАО «АвтоВАЗ»;
- ООО «Nissan»;
- ЗАО «Renault»;
- ЗАО «Ford».

На внутренний рынок отгружается следующая продукция:

- RAD (радиатор)
- HVAC (отопитель)
- CDA (контрольные панели)
- FS (вентилятор охлаждения двигателя)
- JMV (электровентилятор)
- Еваро (испаритель)
- МНС (радиатор для отопителя)

Вертикаль управления на предприятии построена по схеме линейно - функциональной организационной структуры (Приложение А). Такой вид организационной структуры сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур. Линейно - функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределение функций управления между ними. Эта структура обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Основные экономические показатели деятельности исследуемого предприятия за последние 3 года представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Валео Сервис» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2016-2015 гг.		2017-2016 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	1506756	1842846	2218431	336090	22,3	375585	20,4
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1360926	1511911	1900405	150985	11,1	388494	25,7
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	145830	330935	318026	185105	126,9	-12909	-3,9
Управленческие расходы, тыс. руб.	35420	50672	150905	15252	43,1	100233	197,8
Коммерческие расходы, тыс. руб.	106430	275529	371035	169099	158,9	95506	34,7
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	139805	167349	203914	27544	19,7	36565	21,85
Чистая прибыль, тыс. руб.	189004	210577	278143	21573	11,4	67566	32,08
Основные средства, тыс. руб.	64585	188656	497767	124071	192,1	309111	163,8
Оборотные активы, тыс. руб.	508502	1167835	1496181	659333	129,7	328346	28,1
Численность ППП, чел.	278	390	468	112	40,29	78	20
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	51046	111795	165695	60749	119	53900	48,2
Производительность труда работающего, тыс. руб.	5419,99	4725,25	4740,24	-694,74	-12,82	14,99	0,32
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	183,62	286,65	354,05	103,03	56,11	67,4	23,51
Фондоотдача	23,3	9,8	4,5	-13,6	-58,1	-5,3	-54,4
Оборачиваемость активов, раз	3	1,6	1,5	-1,4	-46,7	-0,1	-6
Рентабельность продаж, %	9,28	9,08	9,19	-0,2	-2,15	0,11	1,21
Рентабельность производства, %	9,30	9,10	8,42	-0,20	-2,14	-0,69	-7,54
Затраты на рубль выручки, руб.	99,736	99,743	109,19	0,01	0	9,45	9,47

Таким образом, проведя анализ экономической деятельности, можно сделать вывод, что одним из важных показателей, по которому можно

заметить значительное отклонение следует считать выручку. В 2017 г. она составила 2 218 431 тыс. руб., что на 375 585 тыс. руб. больше, чем в 2016 г. Отклонение составило 20,4% по сравнению с 2016 и это произошло за счет увеличения объемов продаж. Следует отметить, что, в сравнении с 2015-2016 гг., этот показатель испытал чуть большее отклонение. Увеличение объемов продаж связано в первую очередь с тем, что главный потребитель рассматриваемого предприятия, а именно ПАО «АВТОВАЗ» увеличил объемы своего производства.

Следующий показатель, который стоит выделить — это себестоимость продаж. В 2017г. она составил 1 900 405 тыс. руб., что на 388 494 тыс. руб. больше, чем в 2016г. (25,7 %). В 2016 г. показатель составил 1 511 911 тыс. руб., что на 336 090 тыс. руб. больше, чем в 2015г. (рост на 11,1 %). В 2017 г. повышение показателей себестоимости обусловлено ростом цен на сырье, воду и электроэнергию.

Анализируя показатель чистой прибыли, можно утверждать, что в 2017 году чистая прибыль увеличилась на 67 566 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом и составила 278 143 тыс. руб. Стоит отметить, что в 2016 году наблюдался рост по этому показателю на 21 573 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом (11,4%). Это говорит о том, что деятельность предприятия эффективна.

В 2017 году прибыль от продаж увеличилась на 36 565 тыс. руб. или на 21,85% и составила 203 914тыс. руб., это произошло за счет увеличения прибыли до налогообложения. В 2016 году увеличение данного показателя составило 167 349 тыс. руб. (19,7%). Но при этом в периоде 2015-2017 гг. наблюдался значительный рост управленческих расходов.

Еще один не менее важный показатель – производительность труда. Его динамика отражена в рисунке 1.5.

Анализ данного рисунка выявил, что производительность труда на предприятии снижается, а затем увеличивается незначительно. В 2017 году по сравнению с 2016 годом данный показатель увеличился на 0,32 % и

составил 4 740,24 тыс. руб. В 2016 году по сравнению с 2015 годом наблюдалось снижение по данному показателю и отклонение составило 12,82%. Снижение значения данного показателя обуславливается автоматизацией производства в период 2016-2017 годов.

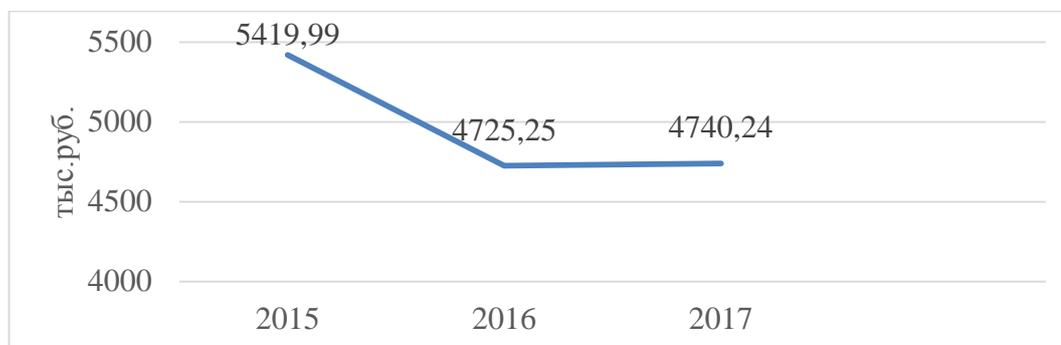


Рисунок 1.5. - Динамика показателя «Производительность труда»

В настоящее время все производственные линии автоматические или полуавтоматические, поэтому небольшое снижение данного показателя является нормальным.

Динамика показателей численности работников на предприятии отражена в рисунке 1.6.

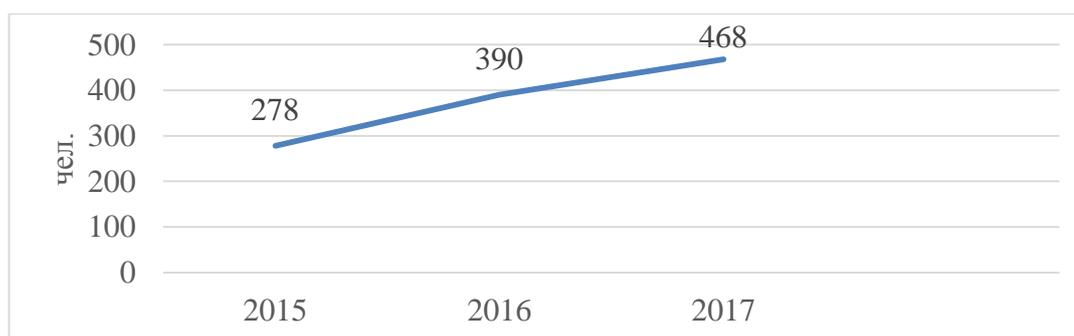


Рисунок 1.6 - Динамика показателя «Численность ППП»

Анализ данного рисунка и показал, что среднесписочная численность в 2017 году составила 468 человек по двум завода города Тольятти и выросла на 78 человек по сравнению с прошлым периодом. Этот рост произошел из-

за увеличения объемов производства, в связи с новыми заказами клиентов и роста объемов продаж.

Динамика показателя среднегодовой заработной платы работников отражена в рисунке 1.7.

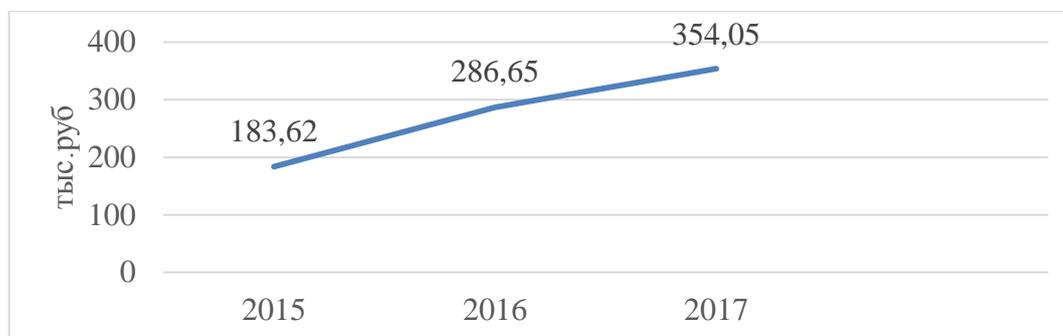


Рисунок 1.7 – Динамика показателя «Среднегодовая заработная плата»

Анализируя показатель заработной платы, можно утверждать, что в 2017 году наблюдался рост заработной платы на 23,51% по сравнению с 2016 годом, что составило 354,05 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом прирост рассматриваемого показателя составил 56,11%. Анализируя показатели среднегодовой заработной платы и производительности труда, можно сделать вывод о том, что рост заработной платы опережает рост производительности труда, а это означает, что происходит перерасход фонда заработной платы и повышение себестоимости продукции.

Таким образом, в результате исследования технико-экономических показателей деятельности ООО «Валео Сервис» за период 2015-2017 гг. можно сделать вывод о том, что экономическая деятельность предприятия достаточно эффективна, так как прибыль от продаж стабильна и увеличивается.

В то же время технико-экономические показатели промышленного предприятия ООО «Валео Сервис» отражают лишь конечные кадровые показатели, но не динамику движения персонала организации в течение

отчетного периода. Поэтому в рамках данной работы был произведен анализ динамики текучести кадров рассматриваемого предприятия.

Общая численность персонала ООО «Валео Сервис» на 2017 год составляет 468 человек. На заводе по производству климатических систем работает 200 человек. Среди них: управленческий персонал различного уровня – 75 человек, рабочий и вспомогательный персонал – 125 человек. Наибольшую долю общей численности персонала занимает рабочий и вспомогательный персонал – 62,5%. Руководители, специалисты и служащие – 37,5% (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Общая численность персонала ООО «Валео Сервис» на 2017г.

Степень управления кадрами компании можно определить с помощью следующих коэффициентов:

Коэффициент выбытия кадров определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период к средней численности работников за тот же период (2.1):

$$K_{\text{вк}} = \frac{P_{\text{ув}}}{P} * 100\%, \quad (2.1)$$

где $K_{\text{вк}}$ – коэффициент выбытия кадров, %;

$P_{ув}$ – уволенные по всем причинам за данный период, чел.;

P – средняя численность работников, чел.

По имеющимся данным можно рассчитать коэффициент выбытия кадров за 2017 год:

$$K_{вк} = 14/200 * 100\% = 7\%$$

Коэффициент приема кадров определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период и среднесписочной численностью работников за тот же период (2.2):

$$K_{пк} = \frac{P_{пк}}{P} * 100\%, \quad (2.2)$$

где $K_{пк}$ – коэффициент приема кадров, %;

$P_{пк}$ – количества работников, принятых на работу за данный период, чел.;

P – средняя численность работников, чел.

Коэффициент приема кадров на промышленном предприятии ООО «Валео Сервис» рассчитывается как:

$$K_{пк} = \frac{18}{200} * 100\% = 9\%$$

Данный коэффициент за 2017 год составил 9%.

Коэффициент стабильности кадров дает возможность оценки уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях (2.3).

$$K_{ск} = \frac{P_n - P_{ув}}{P}, \quad (2.3)$$

где $P_{ув}$ – численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.;

P – среднесписочная численность работающих на предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.;

P_n – численность сотрудников на начало 2017 года, чел.

Коэффициент стабильности составил 0,86. В расчет брались следующие данные:

$$K_{\text{ск}} = \frac{(185-14)}{200} = 0,86\%$$

где, $P_{\text{ув}}$ – 14 человек;

P – 200 человек;

$P_{\text{н}}$ – 185 человек.

Данный коэффициент отражает то, что организация управления кадрами находится на достаточно высоком уровне. Но наиболее показательным является коэффициент текучести кадров.

Уровень текучести кадров ($Y_{\text{тк}}$) определяется соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации ($P_{\text{ув}}$) и среднесписочного числа работников (P) (2.4).

$$Y_{\text{тк}} = \frac{P_{\text{ув}}}{P} * 100\%, \quad (2.4)$$

где $Y_{\text{тк}}$ - уровень текучести кадров, %;

$P_{\text{ув}}$ – число работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации, чел;

P – среднесписочная численность работающих на предприятии в период, предшествующий отчетному.

Данный показатель на 2017 год составил 7%, что входит в пределы нормы промышленных предприятий.

Высокий показатель коэффициента стабильности и допустимый коэффициент текучести кадров говорят о высоком уровне организации планирования, контроля, наличии высококвалифицированных специалистов в области мотивации работников, а также о комфортных условиях труда и эффективному процессу адаптации сотрудников. Стратегия деятельности в области управления персоналом в данной организации строится на

систематическом анализе внешней и внутренней среды и отражает общую концепцию развития персонала и предприятия в целом.

В компании ООО «Валео Сервис» функционирует отдел по работе с персоналом организации. В отделе по работе с персоналом работают четыре человека, должности которых отражены в рисунке 2.2. Функции и должностные обязанности каждого сотрудника прописываются в должностной инструкции, соответствующей каждой должности.



Рисунок 2.2 – Организационная структура отдела по работе с персоналом ООО «Валео Сервис»

Менеджер по персоналу, как показано на рисунке, напрямую подчиняется директору завода и отвечает за разработку общих направлений кадровой политики предприятия, отбор и расстановку кадров, разработку и внедрение мотивационной системы, а также стимулирование и развитие персонала. Подчиненный менеджеру специалист по делопроизводству занимается, в основном, делопроизводством и ведением кадрового учета. Специалист по кадрам подчиняется менеджеру отдела и занимается подбором персонала и адаптацией новых сотрудников. Стажер, в свою очередь, оказывает помощь в подборе персонала, ведении кадрового учета, занимается организацией мероприятий, направленных на сплочение коллектива, а также является ответственным за входящую документацию.

В соответствии с кадровой политикой компании на вакантные места в основном принимаются специалисты, которые, уже имеют опыт работы в данной сфере, более того работающие на аналогичной должности не менее трех лет.

В соответствии с политикой данной организации на должность стажера принимаются только студенты (в основном это 3-4 курсы ВУЗов). С ними заключается срочный договор до конца срока их обучения в университете. Пройдя стажировку в данной компании и хорошо зарекомендовав себя, у студентов появляется возможность перейти на должность специалиста на условиях бессрочного контракта.

Таким образом, исследуя данную организацию, можно сделать вывод о том, что экономическая деятельность предприятия достаточно эффективна, так как прибыль увеличивается. Помимо этого, успешная организация планирования, контроля, наличие высококвалифицированных специалистов в области мотивации работников, а также комфортные условия труда обуславливается тем, что система управления кадрами предприятия находится на высоком уровне.

2.2 Оценка адаптации производственного персонала предприятия

Поскольку основная часть работников компании - это производственный персонал, адаптации данной категории сотрудников уделяется особое внимание. Еще на этапе отбора кандидатов готовят к тому, что работа на должности оператора производства крайне нелегка. Адаптация сотрудника к условиям данной работы, а также к специфике работы завода является одним из ключевых факторов высокой производительности его дальнейшей трудовой деятельности. Здесь важно понять, на какие рычаги необходимо воздействовать, чтобы у новичка не возникло желания расторгнуть трудовой договор еще во время прохождения испытательного срока.

Метод наблюдения показал, что бывают случаи, когда новый сотрудник уверенно расценивает свои силы и готов работать, но по истечению трех - четырех рабочих дней пишет заявление об увольнении. Это говорит о том, что процесс адаптации данного сотрудника был выстроен в корне неправильно. Поэтому, важно, вдобавок к общей программе адаптации сотрудников находить индивидуальный подход к каждому.

Структура первого рабочего дня нового сотрудника представлена в рисунке 2.3



Рисунок 2.3 – Структура первого рабочего дня нового сотрудника

Согласно правилам внутреннего трудового распорядка ООО «Валео Сервис» в первый рабочий день новому сотруднику предлагают ознакомиться со всеми необходимыми для работы документами. к ним относятся:

- трудовой договор;
- должностная инструкция;
- этический кодекс;
- правила внутреннего трудового распорядка.

Данные документы, а также информация, которая представлена на официальном сайте компании, дают возможность новичку сложить четкое представление об организации, ее деятельности и главных целях. Помимо этого, новому сотруднику, как и сотрудникам компании «Apple» выдается набор, в который входит ежедневник, ручка и наушники для прохождения тренингов. Помимо этого, предоставляется специальный буклет новичка, разработанный сотрудниками HR отдела совместно с директором завода. В этом буклете освещены следующие моменты:

- а) информация о деятельности и истории компании;
- б) график работы и отдыха;
- в) общие принципы компании;
- г) внутренние контакты основных сотрудников.

Помимо этого, новый сотрудник обязательно проходит инструктаж по охране труда, получает необходимые средства индивидуальной защиты, спецодежду и пропуск.

В настоящее время специалистом и менеджером по персоналу разрабатывается Положение об адаптации сотрудников. Данное Положение предназначено для внедрения единой процедуры адаптации для всех сотрудников компании и обеспечение более быстрого вхождения в должность новыми сотрудниками, а также сокращения их ошибок и формирования корпоративного духа.

Положение об адаптации включает в себя:

- общие положения (цели, задачи, продолжительность адаптационного процесса, ответственные лица и т.п.);
- порядок проведения адаптации;
- аттестация сотрудников по окончании испытательного срока.

Согласно Положению об адаптации, при знакомстве работника с коллективом руководителю и службе по работе с персоналом необходимо представить его работникам организации и рассказать им о новом человеке. Для это используются следующие коммуникационные каналы:

- а) рассылка объявления на электронную почту всех сотрудников о приеме нового сотрудника;
- б) размещение объявления о приеме сотрудника на информационный стенд;
- в) включение работника в раздел «Новые сотрудники» в корпоративную газету;
- г) личное представление.

Данная информация обычно включает в себя фамилию и имя нового сотрудника, его должность, департамент, в котором он будет работать, а также информацию о его непосредственном руководителе и пожелания от отдела по работе с персоналом.

Обязательным пунктом при выходе нового сотрудника является ознакомление и выдача адаптационного листа, который отражен в Приложении Д. В нем прописываются все необходимые мероприятия и действия, которые необходимо выполнить новому сотруднику. К ним относятся различные тренинги, обучение специализированным программам, знакомство с рабочим местом и коллективом и т.п. Для каждого пункта четко обозначены сроки. После завершения того или иного действия, работник подписывает адаптационный лист у своего непосредственного руководителя. По завершению всех пунктов сотрудник сдает лист специалисту по работе с персоналом и получает полис дополнительного медицинского страхования.

На заводе «Валео Сервис», как и во многих крупных международных организациях, распространено наставничество. На первые три месяца работы с новым сотрудником заключается срочный трудовой договор. В этот период он проходит стажировку под наблюдением и контролем своего

наставника, которым выступает один из ведущих сотрудников и непосредственного руководителя. Во время стажировки сотрудника обучают всем необходимым навыкам и передают знания, которые будут нужны ему в процессе его трудовой деятельности.

Проведя опрос специалистов по кадрам, было выявлено, что на предприятии не редки случаи конфликтных ситуаций новых сотрудников и их наставников, поскольку работа наставников не регламентируется специализированными документами. Наставник, как правило, обучает новичка так, как удобно ему самому. Помимо этого, для наставников отсутствует какая-либо мотивация. Стимул наставника заключается лишь в том, что от работы нового сотрудника будет зависеть результаты труда всей бригады.

По результатам наблюдения был составлен отчет, отражающий данную проблему (таблица 2.2)

Таблица 2.2 – Данные по уволившимся сотрудникам за период январь-май 2018г.

ФИО сотрудника	Причина увольнения
Загуменнова Т.В.	По собственному желанию
Калашников С.С.	Конфликт с бригадой и наставником
Сергеенко Н.А.	Конфликт с наставником
Мальшев А.В.	Переезд
Степанов В.В.	По собственному желанию
Матвеева О.Д.	Конфликт с бригадой
Денисова М.К.	По собственному желанию

Данная таблица наглядно отражает проблему взаимодействия наставников и сотрудников. Несмотря на то, что с наставниками постоянно проводятся разъяснительные беседы, новые сотрудники, проходящие период адаптации, зачастую находятся под давлением. Помимо этого, наставники недостаточно контролируют процесс взаимодействия сотрудников с коллективом. Это, в свою очередь, также влечет за собой

увольнения еще не успевших адаптироваться и устояться в данной компании новых сотрудников.

Для лучшей социально-психологической и профессиональной адаптации новичков, в соответствии с уставом компании, обязательно должен пройти тренинги, отраженные в рисунке 2.4



Рисунок 2.4 – Тренинги, обязательные для прохождения новыми сотрудниками ООО «Валео Сервис»

Первым из тренингов, необходимых для нового работника является «Step by Step». В процессе прохождения данного тренинга сотрудник знакомится с технологией производства, выпускаемой продукцией завода, а также более детально узнает о работе каждого отдела предприятия. Немаловажным тренингом для новых специалистов компании является «Welcome» тренинг, в который входит аудиторный тренинг и электронный курс (рисунок 2.5).

Аудиторный тренинг представляет собой беседу менеджера по персоналу с новым сотрудником. Менеджер знакомит сотрудника с отделом персонала, рассказывает, в чем может оказать помощь тот или иной сотрудник департамента, обучает новичка пользоваться внутренними электронными ресурсами, предоставляет информацию о различных тренингах, дает доступ ко всем необходимым для сотрудника электронным документам, таким, как график отпусков, посещение спортивных секций и т.д. Помимо этого, обязательно ознакомление с организационной

структурой завода, целями, миссией и историей компании, функциями отдела, а также с корпоративной политикой организации.



Рисунок 2.5 – Формы «Welcome» тренинга

Электронный курс дает возможность сотруднику более детально ознакомиться с продукцией завода, поставщиками и технологическим процессом в целом.

Еще одним обязательным тренингом выступает электронный тренинг по эргономике. В данном тренинге работник знакомится с понятием эргономики, последствиями неправильного положения тела при определенной работе, а также обучается упражнениям, закрепляющим навыки принятия правильного положения тела в различных ситуациях, и методам самоконтроля.

На все вышеперечисленные тренинги сотруднику дается 1-3 месяца. После прохождения каждого тренинга на электронную почту менеджера по персоналу приходит уведомление об успешном завершении тренинга того или иного сотрудника.

По завершению тренингов работник приступает к профессиональному обучению. Поскольку в городе Тольятти не так много компаний, спецификой деятельности которых является производство климатических систем для автомобилей, найти работников с данным опытом работы крайне сложно. Именно поэтому руководители «Валео Сервис» принимают на работу людей без профессионального опыта, с возможностью их обучения на рабочем месте. Обучение нового сотрудника обычно занимает 3-4 недели. Все это время наставник находится рядом с новым сотрудником.

В первую неделю сотрудник знакомится с технологическим процессом, оборудованием и компонентами для производства. Его обучают работе на сборочной линии, информируют о важных нюансах трудовой деятельности.

На второй неделе работы новичок приступает к практическому обучению. Как правило, обучение новых сотрудников происходит в ночную смену, чтобы не тормозить процесс производства и не нести убытки компании. Для наставника и новичка выделяется свободная сборочная линия, где у них есть возможность закрепить свои полученные навыки, а также отработать скорость сборки.

На третьей неделе обучения сотрудник, как правило, уже набирает необходимую скорость сборки деталей. Теперь его главная задача – работать над сокращением бракованных изделий. В случае успешного прохождения обучения за работником закрепляется определенный объем работ. На этом процесс адаптации считается завершенным.

Не менее значимое внимание уделяется стажерам, проходящим долгосрочную практику в компании. Получая опыт при прохождении стажировки, студенты также имеют возможность адаптироваться к компании. При повышении должности молодые специалисты уже полностью адаптированы к организации, специфике ее работы, а также более приспособлены к трудовой деятельности в социально-психологическом плане. За каждым стажером закрепляется руководитель, которые в полном объеме сможет передать ему все необходимые знания и навыки. Таким образом, работодатель формирует для себя «идеального» работника, который в дальнейшем сможет применить все полученные знания в процессе своей трудовой деятельности. Для студентов, в свою очередь, стажировка является неким стартом в своей профессиональной карьере. Как правило, если студент оправдал ожидания работодателя, а также успешно прошел адаптационный период, у руководства компании

даже не встает вопрос, стоит ли переводить молодого специалиста на постоянную рабочую клетку.

Профессиональное обучение сотрудников компании «Валео Сервис» носит практически непрерывный характер в силу специфики отрасли деятельности организации. Постоянный прогресс в сфере автомобильного производства ставит перед работниками необходимость регулярного повышения квалификации. Для рабочего персонала ежегодно проводится переобучение на территории завода. В исследуемом предприятии инициатива сотрудников к дополнительному обучению только приветствуется. Сотрудников, которые посещают какие-либо профессиональные курсы или получают образование, необходимое для работы, обеспечивают дополнительным отпуском в соответствии с 173 статьей Трудового Кодекса Российской Федерации [1].

Исследуя данную организацию, можно сделать вывод, что экономическая деятельность компании «Валео Сервис» в Тольятти достаточно эффективна, так прибыль от продаж ежегодно растет и при этом достаточно стабильна. Также наблюдается рост численности работников, а вместе с тем повышение показателей заработной платы и производительности труда. Помимо этого, управление кадрами предприятия находится на высоком уровне, благодаря эффективной организации планирования, контроля, адаптации, наличию высококвалифицированных специалистов в области мотивации и адаптации работников, а также комфортные условия труда для персонала организации.

На предприятии «Валео Сервис» разработана и функционирует система управления адаптацией персонала. С помощью метода многолетнего наблюдения, отраженного в документах организации, изучения отчетности объекта исследования было выявлено, что на предприятии зачастую бывают случаи конфликтных ситуаций личного характера между новым работником производства и его наставником. Помимо этого, многие новые сотрудники недовольны работой наставников,

которые, в свою очередь, не заинтересованы в успешном прохождении новичками адаптационного периода. Для исключения подобных ситуаций целесообразно разработать Положение «О наставничестве», где будут сформулированы четкие цели и задачи наставников, порядок их отбора, показатели эффективности их деятельности, а также система мотивации и поощрения наставников.

Кроме того, проведя анализ системы адаптации производственного персонала, можно выявить ряд следующих проблем, а также мероприятия для их устранения, которые отражены в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Основные проблемы адаптации производственного персонала на предприятии ООО «Валео Сервис»

Проблема	Обоснование	Мероприятия
Неэффективная работа наставников.	Отсутствие мотивации для наставников напрямую влияет на эффективность их трудовой деятельности, а также на работу, как новых сотрудников, так и предприятия в целом.	Создание Положения «О наставничестве».
Отсутствие обратной связи от адаптируемых сотрудников.	Недостаток информации о прохождении адаптации новыми сотрудниками препятствует в полной мере контролировать данный процесс, поскольку обратная связь поступает только от их руководителей.	Введение отчета сотрудника по окончании его адаптации.
Отсутствие оценки сотрудника после прохождения адаптации.	Отсутствие оценки сотрудника по окончании адаптации не дает возможности выявить его слабые стороны, а также проанализировать эффективность его адаптационного периода.	Разработка листа оценки сотрудника после прохождения адаптации.

3 Организационные мероприятия по улучшению адаптации производственного персонала организации ООО «Валео Сервис»

3.1 Разработка мероприятий по улучшению адаптации производственного персонала предприятия

Процесс управления адаптацией персонала – это нескончаемая последовательность взаимосвязанных шагов. Ведь адаптация сотрудника необходима не только в первое время его работы, она должна сопровождать его при его любых изменениях в трудовой деятельности.

На промышленном предприятии «Валео Сервис» существует и действует программа по адаптации сотрудников. Но данная система требует совершенствования и имеет ряд проблем:

- 1) неэффективная работа наставников, связанная с отсутствием мотивации, которая отражается в неудовлетворенности новых сотрудников их работой;
- 2) отсутствие обратной связи с сотрудником после прохождения адаптации;
- 3) отсутствие листа оценки сотрудника после прохождения адаптации.

Причиной низкого уровня работы наставников является отсутствие мотивации, как материальной, так и нематериальной, а также нормативных документов, регламентирующих их наставническую деятельность. Новым сотрудникам, в свою очередь, приходится самостоятельно выстраивать коммуникации с руководителями и коллективом, а это приводит к ухудшению прохождения социально-психологической адаптации. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что основной проблемой управления адаптацией персонала организации является устаревшая система наставничества и отсутствие обратной связи от новых сотрудников. Для устранения данных проблем целесообразно проведение следующих мероприятий:

- создание Положения «О наставничестве»;
- создание листа оценки сотрудника по окончании адаптационного периода;
- отчет сотрудника о прохождении адаптации.

Наставничество – это форма адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников, а также контроль над выполнением должностных функций адаптируемого работника с регулярной передачей конструктивной обратной связи [9].

Положение о наставничестве – это документ, определяющий порядок организации и проведения работы по наставничеству на предприятии, права и обязанности наставника и закрепленного за ним сотрудника (стажера).

Поскольку в качестве объекта исследования была выбрана категория работников «производственный персонал», то Положение будет разрабатываться для конкретной категории, и будет иметь свои особенности. Подробнее эти особенности прописаны в Приложении Б.

Положение «О наставничестве» дает возможность четко сформулировать цели и задачи наставников, порядок их отбора, показатели эффективности, систему мотивации и поощрений. Помимо этого, в Положение будет включен стандарт общения наставника и нового сотрудника, а также лист оценки сотрудника по окончании его адаптационного периода и отчет данного сотрудника о самом процессе адаптации.

В ходе работы был проведен анализ типовых Положений о наставничестве. За основу был взят документ, находящийся на едином HR-портале. Данный документ адаптирован под объект исследовательской работы и полностью соответствует всем необходимым требованиям. Для включения Положения о наставничестве в работу необходимо согласовать его с начальником юридического отдела и менеджером по персоналу. Помимо того, поскольку речь также идет о материальном стимулировании работников (наставников) целесообразно обсудить работу данного

документа с руководителем финансового департамента. Структура Положения о наставничестве представлена в рисунке 3.1.

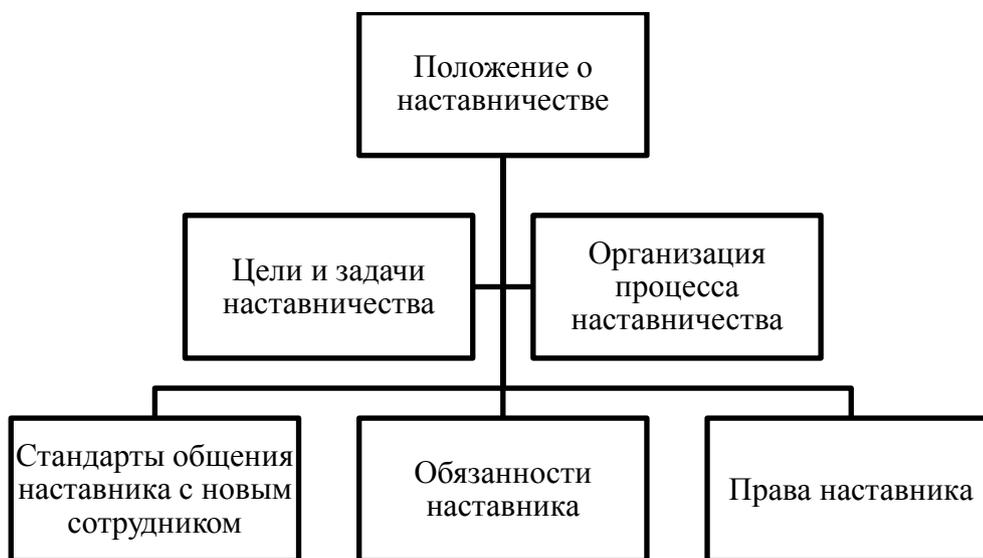


Рисунок 3.1 – Структура Положения о наставничестве

Наставничество, безусловно, является сильным мотивационным фактором для сотрудников. Причем для обеих сторон. Для наставника это может отражаться в признании его профессионализма и заслуг перед организацией, а также в уважении коллектива и повышении своего статуса. Для нового сотрудника - это, в первую очередь, ощущение того, что он не один, компания заботится о нем и делает все для его комфортной работы. Помимо прочего для новичка наставник – еще и пример того, как нужно вести себя в организации, как соблюдать ее ценности, строить свои отношения с коллективом [9].

Из рисунка 3.1 видно, что Положение о наставничестве включает в себя цели и задачи наставничества, организацию самого процесса, стандарты общения, а также права и обязанности наставника.

Как было сказано выше, предлагается включить в Положение о наставничестве специализированные документы, которые дадут возможность получить обратную связь от адаптируемого работника, произвести мониторинг процесса адаптации сотрудника по ее завершению,

а также проанализировать работу наставника. К таким документам могут относиться:

- а) лист оценки сотрудника по результатам адаптации;
- б) отчет сотрудника о прохождении адаптации.

Лист оценки сотрудника по результатам адаптации должен включать в себя:

- а) данные о сотруднике (ФИО, отдел, должность);
- б) параметры оценки (Знание нормативных документов, коммуникабельность, владение компьютером и т.п.);
- в) максимальный показатель по каждому параметру;
- г) оценка сотрудника;
- д) расшифровка баллов оценки.

По мониторингу оценки каждого параметра можно сделать вывод, на какие из них необходимо обратить особое внимание при дальнейшей работе сотрудника. Лист оценки работника по результатам адаптации позволяет специалисту по работе с персоналом совместно с руководителем адаптируемого работника сделать объективное заключение об эффективности адаптации и составить дальнейший план развития сотрудника.

Для полноты картины необходимо, чтобы сотрудник имел возможность дать себе оценку самостоятельно.

Отчет сотрудника после прохождения адаптации может включать в себя следующие аспекты:

- а) данные о сотруднике (ФИО, отдел, должность);
- б) знания, умения и навыки, необходимые для данной должности по мнению сотрудника;
- в) оценка самого себя по перечисленным знаниям, умениям и навыкам;
- г) вопросы, связанные с оценкой самого себя;
- д) цели и перспективы в работе;

е) оценка факторов работы (содержание работы, занимаемая должность, заработная плата и т.п).

Варианты данных документов представлены в Приложениях В и Г.

Таким образом, разработка вышеперечисленных мероприятий позволит повысить эффективность системы адаптации сотрудников предприятия и в целом повлияет на само существование и успешное развитие организации. Помимо этого, разработка и внедрение Положения «О наставничестве», листов оценки и отчетов адаптируемых сотрудников даст возможность руководителям осуществлять контроль над деятельностью представленных работников, минимизировать конфликтные ситуации наставников и новых сотрудников и, в случае необходимости, принять дополнительные меры по совершенствованию управления адаптацией персонала организации.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности мероприятий по улучшению адаптации производственного персонала организации

Разработанное Положение было предложено сотрудникам различных уровней иерархии ООО «Валео Сервис». Среди них: менеджер по персоналу, инженер по охране труда, руководители финансового и юридического отделов, руководитель производства и бригадир смены, всего 6 человек. Все сотрудники были подробно ознакомлены с документами, регламентирующими деятельность наставника и нового сотрудника. Все 6 человек (100%) сказали, что данное мероприятие полезно и актуально. Данные мероприятия позволили осознать многие ошибки, возникающие как при совместной работе, так и индивидуально у каждого сотрудника, что безусловно является необходимым условием для их устранения.

Под эффективностью обычно понимают продуктивное и бережное использование ресурсов для достижения поставленных целей. А

экономическая эффективность – это количественный показатель, который рассчитывается отношением экономических результатов к затратам.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий рассчитать себестоимость и результаты предложенных мероприятий.

Для расчета себестоимости мероприятий нужно произвести расчет всех затрат, которые понесет исследуемое предприятие. Для наглядности все затраты представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Затраты на внедрение предложенных мероприятий

№ п/п	Затраты	Значение
1	ФОТ специалиста по персоналу	40 000 руб. + 31% = 52 400 руб./мес.
2	Часовая тарифная ставка специалиста по персоналу	40 000 руб./160 ч = 250 руб.
3	Создание и корректировка Положения, листа оценки и отчета сотрудника	16 ч * 250 руб. = 4 000 руб.
4	Потери рабочего времени специалиста по персоналу на согласование документов	6 ч * 250 руб. = 1 500 руб.
5	Средства на премирование сотрудников (наставников)	2 500 руб. * 4 = 10 000 руб. 10 000 руб. + 13% = 11 300 руб.
6	Часовая тарифная ставка наставника	21 090 руб./160 ч = 131,8 руб.
7	Потери рабочего времени наставников на ознакомление с разработанными документами	131,8 руб. * 2 ч = 263,6 руб. (на одного сотрудника) 263,6 руб. * 4 чел. = 1054,4 руб.
Итого:		70 254, 4 руб.

Согласно данным таблицы можно сказать, что себестоимость предложенных мероприятий составит 70 254, 4 рубля с учетом всех налогов. Но не стоит забывать, что заработная плата специалиста по персоналу выплачивается каждый месяц, вне зависимости от того, будет ли внедрено данное мероприятие или нет. Однако, данные показатели являются обобщенными, поскольку расчет был произведен по среднему количеству принятых сотрудников в месяц. Их число может меняться как в меньшую, так и в большую сторону. Помимо этого, стоит обратить внимание на

значимые показатели экономической эффективности деятельности предприятия. Расчет данных показателей представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Показатели экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Показатели	До внедрения	После внедрения	Отклонение	Темп роста, %
Число уволенных производственных рабочих по собственному желанию или из-за нарушения трудовой дисциплины, чел.	14	7	-7	50
Среднесписочная численность, чел.	200	210	10	105
Затраты на найм персонала, тыс. руб.	140	80	60	57,1
Значение коэффициента текучести персонала, %	7	3,3	-3,7	47
Число отобранных работников, чел.	5	10	5	200
Число претендентов на должность, чел.	14	12	-2	85,7
Коэффициент отбора кадров, %	0,4	0,8	-0,4	200

Данные таблицы отражают, что число уволенных рабочих уменьшится, а среднесписочная численность возрастет, следовательно, сокращается коэффициент текучести кадров. До внедрения мероприятий он составляет семь процентов, что входит в пределы нормы промышленных компаний. Но частый поиск и смена производственного персонала влекут за собой серьезные издержки в производственном процессе, поскольку на обучение нового сотрудника специфике и технологии производства уходят большие временные затраты.

После внедрения предложенных мероприятий планируется уменьшение показателя текучести кадров на 3,7%. Коэффициент отбора кадров возрастет на 0,4% и составит 0,8%. Если данный коэффициент будет близок или равен единице, то процесс отбора станет значительно проще. Чем ниже коэффициент отбора, тем затруднительнее найм работников.

Результаты анализа представлены в диаграмме на рисунке 3.2.

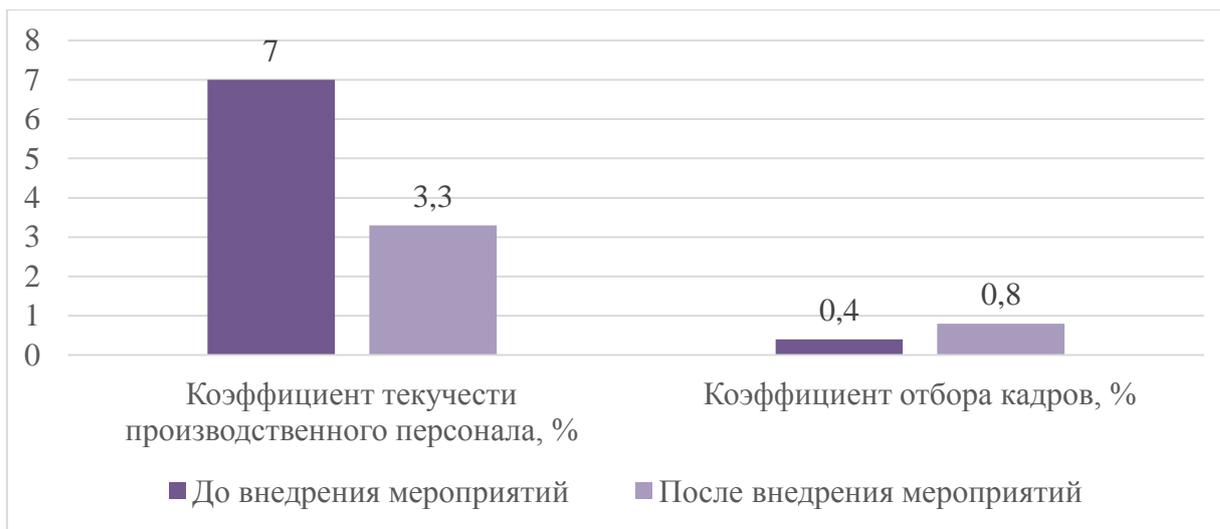


Рисунок 3.2 – Показатели экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективность от внедрения предложенных в работе мероприятий.

Экономический эффект можно рассчитать по формуле 3.1

$$\mathcal{E} = P - Z, \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект, руб.;

P – результаты деятельности предприятия, руб.;

Z – затраты на получение результата, руб.

К результатам деятельности целесообразно отнести затраты на найм персонала, так как от этого показателя напрямую зависят затраты на адаптацию сотрудников. Следовательно, экономический эффект будет равняться:

$$\text{Э} = 140\,000 \text{ руб.} - 80\,000 \text{ руб.} = 60\,000 \text{ руб.}$$

Чтобы рассчитать экономическую эффективность необходимо использовать формулу 3.2.

$$\text{ЭФ} = \frac{P}{Z} * 100\%, \quad (3.2)$$

где ЭФ – экономическая эффективность, %;

P – результаты деятельности предприятия, руб.;

Z – затраты на получение результата, руб.

Для расчета экономической эффективности возьмем за результат деятельности рассчитанное ранее значение экономического эффекта.

$$\text{ЭФ} = 60\,000 \text{ руб.} / 80\,000 \text{ руб.} * 100 = 75\%$$

Следовательно, экономическая эффективность возрастет на 75%.

Немаловажную роль при оценке общей эффективности здесь играет и социальная эффективность. При внедрении предложенных мероприятий можно прогнозировать ряд положительных результатов для компании. К ним можно отнести:

- повышение эффективности мотивации наставников, что в результате приведет к большей заинтересованности в успешном прохождении адаптации новыми сотрудниками;
- улучшение процесса адаптации производственного персонала, которое повлечет за собой сокращение текучести кадров по данной причине;
- ускорение процесса адаптации персонала и повышение ее эффективности за счет предложенных мероприятий позволит повысить результативность новых сотрудников;
- сокращение конфликтов наставников с новыми сотрудниками, за счет внедрения специализированных стандартов общения, указанных в Положении о наставничестве;
- получение обратной связи от адаптируемых сотрудников позволит оперативно совершенствовать систему адаптации на предприятии.

Таким образом, в данной главе были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала:

- создание Положения «О наставничестве»;
- создание листа оценки сотрудника по окончании адаптационного периода;
- отчет сотрудника о прохождении адаптации.

Предложенные выше мероприятия являются достаточно продуктивными, поскольку показатель их экономической эффективности при внедрении возрастет на 75%. Помимо этого, прогнозируется ряд положительных результатов для предприятия, в том числе и улучшение социально-психологического климата. Следовательно, внедрение предложенных мероприятий положительно скажется как на процессе адаптации сотрудников производства, так и на работе предприятия в целом.

Заключение

Актуальность данной работы заключается в понимании процесса адаптации производственного персонала и выявлении ограничений, которые препятствуют повышению его эффективности. Любое предприятие должно понимать, что от адаптации персонала напрямую будет зависеть качество работы тех или иных сотрудников, а значит и компании в целом. Поэтому адаптация должна выступать в качестве одной из главных функций управления персоналом организации.

В ходе выполнения бакалаврской работы в первой главе были рассмотрены теоретические аспекты адаптации работников. Помимо этого, был изучен зарубежный опыт управления данным процессом, а также проведен анализ управления адаптацией производственного персонала на промышленных предприятиях.

Во второй части была представлена организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Валео Сервис», отражены цели, задачи, потребители и иные аспекты деятельности исследуемого предприятия. По результатам исследования основных экономических показателей деятельности субъекта работы за 2015-2017 гг., целесообразно сделать вывод о том, что данное предприятие работает эффективно и показатели его деятельности ежегодно растут. В результате изучения процесса адаптации производственного персонала был выявлен ряд проблем, препятствующих в полной мере эффективно управлять данным процессом и получать от него максимальную отдачу.

В третьей части анализ выявленных проблем позволил разработать мероприятия для их совершенствования, такие как:

- создание Положения «О наставничестве»;
- разработка отчета сотрудника о прохождении адаптации.
- создание листа оценки сотрудника по окончании адаптационного периода;

Показатель общей экономической эффективности составил 75%, что говорит о хорошем результате.

Таким образом, в процессе выполнения бакалаврской работы были решены следующие задачи:

- рассмотрены и изучены теоретические и методологические аспекты процесса адаптации производственного персонала на предприятии;
- проведен комплексный анализ деятельности ООО «Валео Сервис», позволивший выявить проблемы, связанные с управлением процесса адаптации производственного персонала;
- разработан комплекс практических рекомендаций по улучшению адаптации производственного персонала.

Таким образом, задачи выпускной квалификационной работы выполнены. Цель достигнута.

Список используемой литературы

1. Трудовой Кодекс РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/80ee003dcff42e74722e1f101f707c1561fdfed/
2. Адаптация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrclub.am/adaptation-of-personnel>
3. Александрова Н.А. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров/ Н.А. Александрова [и др.] - Екатеринбург: Уральское аграрное издательство, 2013. - 372с
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
5. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
6. Деркач В.И. Оптимизация управления деятельностью персонала образовательных систем / В.И. Деркач - М.: Итар-Тасс, 2015. -152 с.
7. Инжиева Д.М. Управление персоналом. Учебное пособие (курс лекций)/ Д.М. Инжиева. – Симферополь: АНО «ООВО» «Университет экономики и управления», 2016. - 268с.
8. Как выглядит первый рабочий день сотрудника Apple? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/article/kak-vyglyadit-pervyy-rabochiy-den-sotrudnika-apple-foto/6864117.html>
9. Как разработать и оформить положение о наставничестве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/10749-oformlyaem-polojenie-o-nastavnichestve?ustp=W>
10. Каляшина А.В. Особенности подготовки персонала предприятия по производству автокомпонентов в условиях конкурентной внешней среды // Организатор производства. 2014. №2 (61). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-podgotovki-personala->

predpriyatiya-po-proizvodstvu-avtokomponentov-v-usloviyah-konkurentnoy-vneshney-sredy

11. Кибанов А.Я Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 447 с.
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учеб.-практ. пособие / Е.В. Каштанова, ред.: А.Я. Кибанов. - М. : Проспект, 2015. - 51 с.
13. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.Г Мумладзе., И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина - Электрон. текстовые данные. - М.: Русайнс, 2015.- 151 с.
14. Обучение и адаптация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63032-obuchenie-i-adaptatsiya-personala>
15. Официальный сайт ООО «Валео Сервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.valeoservice.com/ru>
16. Официальный сайт ПАО «КАМАЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kamaz.ru/career/faq/>
17. Положение о наставничестве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/doki/polozhenie-o-nastavnichestve>
18. Профстандарт: 31.007 Специалист по сборке агрегатов и автомобиля [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://classinform.ru/profstandarty/31.007-spetcialist-po-sborke-agregatov-i-avtomobilia.html>
19. Тараненко О.Н. Основы управления персоналом: учебное пособие. – Ставрополь: СКФУ, 2015. -129с.
20. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. - Электрон. текстовые данные. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с.

21. Can we change workplace behaviour in just 21 days? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.personneltoday.com/hr/can-change-workplace-behaviour-just-21-days/>
22. Forget the best, pick the mediocre candidate [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hrnamerica.com/hr-news/forget-the-best-pick-the-mediocre-candidate-17675.aspx>
23. J. Gajda Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions // Journal of US-China Public Administration. №10. 2015. 789-795
24. M. van den Heuvel et al Adapting to change: The value of change information and meaning-making // Journal of Vocational Behavior. №83. 2013. С. 11-21
25. Njegovan B.R., Koctic B. Impact of organizational socialization towards employees' social adaptation // Journal of engineering management and competitiveness. 2014. №. 1. С. 34-40

Приложения

Приложение А

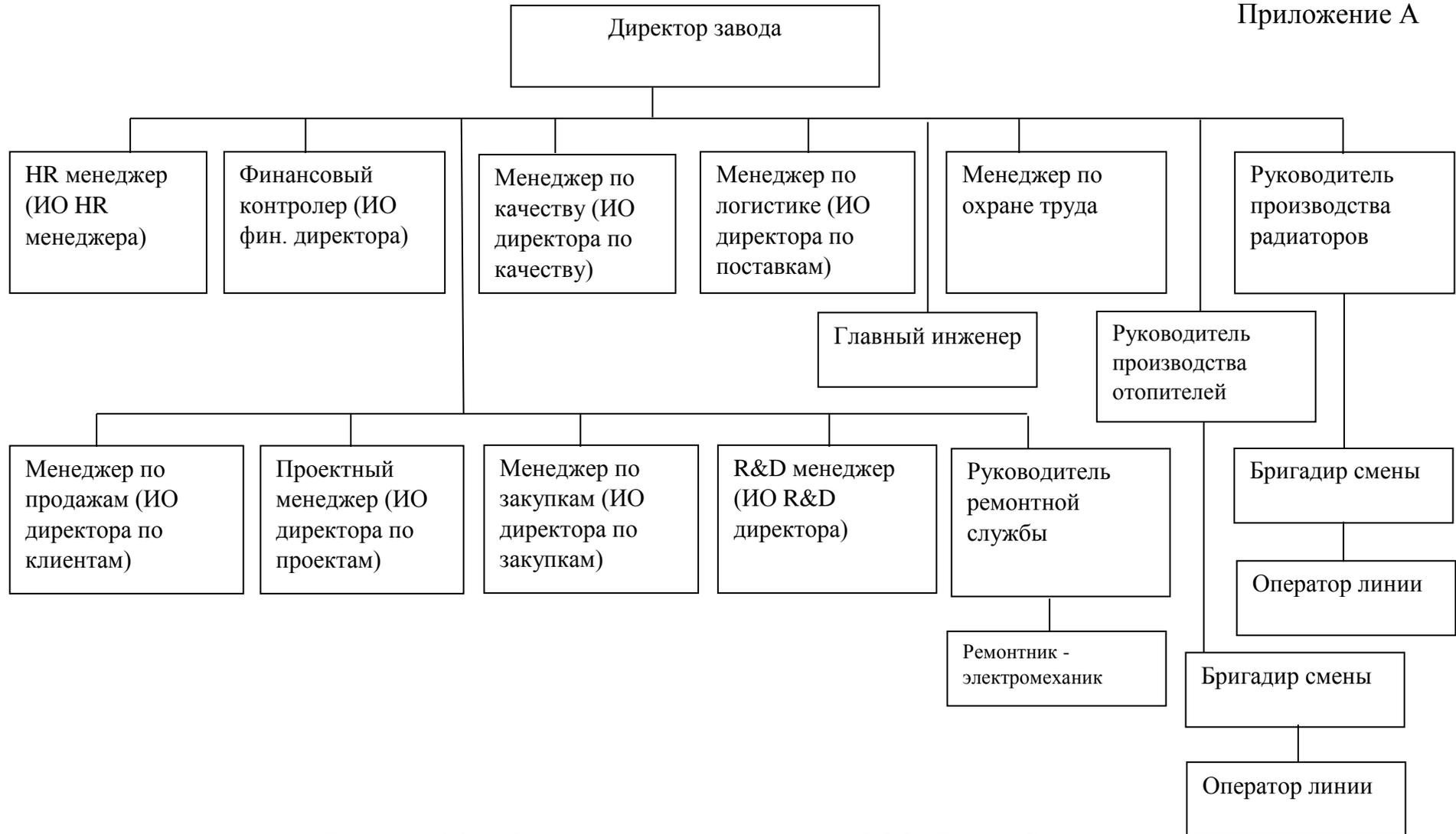


Рисунок А1 – Организационная структура ООО «Валео Сервис»

ООО «Валео Сервис»

УТВЕРЖДЕНО
приказом №___ от «__»_____201__г.

ПОЛОЖЕНИЕ

о наставничестве

1 Цели и задачи наставничества

1.1 Цель наставничества определяется в оказании помощи новым сотрудникам в их профессиональной адаптации и становлении.

1.2 Ключевыми задачами наставничества выступают:

- а) ускорение подготовки новых сотрудников к их работе, обучение основным навыкам профессии, развитие у них способностей самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них задачи по занимаемой должности;
- б) адаптация к корпоративной культуре, признание традиций и правил поведения в данном подразделении.

2 Организация процесса наставничества

2.1 Наставничество над новыми сотрудниками вводится в период их испытательного срока.

2.2 Наставничество устанавливается продолжительностью до 3-х месяцев.

2.3 Выбор наставников производится из наиболее подготовленных сотрудников, которые обладают высокими профессиональными навыками и качествами, имеющие хорошие и стабильные показатели в трудовой деятельности, а также обладающие способностью и готовностью делиться своим опытом, преданные целям компании, поддерживающие ее стандарты и правила работы, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

2.4 Утверждение сотрудника в качестве наставника осуществляется в соответствующем приказе о назначении работнику наставника. Основанием для закрепления наставника выступает представление непосредственного руководителя при обоюдном согласии предполагаемого наставника и нового сотрудника, за которым он будет закреплен.

2.5 В качестве показателей оценки эффективности работы наставника выступает достижение целей и выполнение поставленных задач новым сотрудником в период его испытательного срока. Оценка производится при промежуточном и итоговом контроле.

2.6 Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией. Данная оценка проводится методом 360 градусов, где сотрудника оценивают с разных уровней: руководитель подразделения, наставник, коллеги и сам аттестуемый.

2.7 Система мотивации наставника:

1 вариант – успешное прохождение испытательного срока новым сотрудником.

Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 2500 (две тысячи пятьсот) рублей 00 копеек.

2 вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за работу в размере 1500 (одна тысяча пятьсот) рублей 00 копеек.

3 вариант – при выявлении неудовлетворительной работы наставника объявляется выговор лицу, являющемуся наставником.

3 Стандарты общения наставника с новым сотрудником

3.1 Позитивное и доброжелательное отношение к новому работнику.

3.2 Последовательная передача всей необходимой информации, знаний и опыта новому работнику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной.

3.3 Рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени.

3.4 Контроль обратной связи и освоения знаний, передаваемых наставником во время испытательного срока.

3.5 Осуществление текущего контроля над работой нового сотрудника и корректировка действий сотрудника при необходимости.

3.6 Проявление заботы о новом сотруднике: разъяснение вопросов, привитие корпоративного духа и культуры компании.

3.7 Своевременное доведение информации до руководителя нового сотрудника о его соответствии/несоответствии должности, участие в оценке нового сотрудника на промежуточном контроле.

4 Обязанности наставника

Наставник обязан:

- 4.1 Знать требования законодательства и нормативных актов, которые определяют права и обязанности нового сотрудника по занимаемой должности.
- 4.2 Изучать деловые и личностные качества нового сотрудника, его отношение к работе и коллективу.
- 4.3 Оказывать новому сотруднику помощь в овладении профессией, практическими навыками, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.
- 4.4 Личным примером развивать положительные качества сотрудника, привлекать его к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.
- 4.5 Нести материальную ответственность за действия нового сотрудника в период прохождения им испытательного срока.

5 Права наставника

- 5.1 Наставник, с согласия непосредственного руководителя подключает для дополнительного обучения нового сотрудника своих коллег.
- 5.2 Может требовать рабочие отчеты у нового сотрудника, как в устной, так и в письменной форме.
- 5.3 Участвует в обсуждении вопросов, которые связаны со служебной, общественной деятельностью нового сотрудника, а также вносит предложения непосредственному руководителю сотрудника о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

Начальник юридического отдела

Менеджер по персоналу

« » _____ 201_г.

« » _____ 201_г

Лист оценки сотрудника после прохождения адаптации

за период «__» _____ по «__» _____ 20__ г.

ФИО аттестуемого _____

Подразделение _____

Должность _____

Параметры оценки	Максимальный показатель по данному параметру оценки	Оценка сотрудника
1. Знание нормативных документов	4	
2. Исполнительность	3	
3. Сроки выполнения работы	6	
4. Качество работы в целом	6	
5. Владение оборудованием	3	
6. Коммуникабельность	2	
7. Объем работы	3	
8. Дисциплинированность	2	
ИТОГО:	29 баллов	

Предложения о результатах работы в период адаптации

С оценкой ознакомлен: _____ / _____ / “ ” _____ 20__ г.
(подпись работника)

_____ / _____ / “ ” _____ 20__ г.
(подпись непосредственного руководителя)

_____ / _____ / “ ” _____ 20__ г.
(подпись менеджера по персоналу)

_____ / _____ / “ ” _____ 20__ г.
(подпись наставника)

Отчет сотрудника после прохождения адаптации

ФИО _____
 Подразделение _____ Должность _____
 ФИО непосредственного руководителя _____

1. Вам необходимо перечислить личные качества и профессиональные навыки, которые необходимо иметь специалисту на Вашем рабочем месте для наиболее продуктивного выполнения своих функций, и оценить степень развития этих навыков у Вас по 5-бальной шкале.

Знания, умения, навыки	Оценка

2. Какими из перечисленных выше навыков Вы смогли овладеть в течение испытательного срока? Какими не удалось? Каких знаний и навыков не хватает Вам в настоящее время, чтобы продуктивно работать на этом месте?

3. Назовите требования, предъявляемые к Вашей работе? Как вы считаете, насколько Ваша работа соответствует данным требованиям?

4. Оцените Ваш вклад в развитие компании. Опишите, пожалуйста, как Вы видите свое место в компании через 5 лет.

5. Вам необходимо оценить факторы, которые наиболее привлекательные для Вас в занимаемой должности:

Факторы	Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен
Содержание работы					
Занимаемая должность					
Наличие перспектив должностного продвижения					
Наличие перспектив профессионального роста					
Заработная плата					
Социальный пакет					
Условия работы					
Отношения с руководителем					
Отношения с коллегами					

Лист адаптации для операторов производства
(фрагмент)

Valeo		INDUCTION PROGRAM IIIA: Production Operators			
		АДАПТАЦИОННАЯ ПРОГРАММА IIIA: Операторы производства			
Имя/Name:		Руководитель / N+1:			
Дата начала работы/ Hiring date:		Подразделение:			
Должность /Job Position:		Р/№			
Срок/deadline	Место/Place	Тема/Subject	Время, ч. / Time, hours	Ответственный / Responsible	Дата
1 день / 1st day	Администрация/Administration	Вводный инструктаж по охране труда и окружающей среды, Ознакомление с процедурами по эргономики, Присвоение 1 группы по электробезопасности, выдача спецодежды, / Training of Health, Safety and Environment, Ergonomic training, Receiving special clothes	1	Менеджер по охране труда / HSE Manager	
	Отдел персонала / HR Dep	Оформление на работу: Оформление трудового договора, приказа, Ознакомление с политикой по Этике, ПВТР, Должностной инструкцией и другими процедурами Benefits / Personal administration: Labour contract and order, Ethics policy, Working rules, Giving the Job Descripton and other procedures	1	Специалист по персоналу / HR	
	Свое подразделение	Экскурсия по заводу, закрепление мест в раздевалках, переодевание /Change clothes, Site Tour	0,5	Непосредственный руководитель / N+1	
		Знакомство и приветствие руководителя и сотрудников отдела / Welcome from the N+1 and the team	0,15	Непосредственный руководитель / N+1	
		Основы безопасности в производстве / Safety induction (Комната обучения, колонна №1/Training room, Column 1)	0,75	Непосредственный руководитель / N+1	
		Ознакомление с должностными обязанностями и подписание должностной инструкции/Giving the Job Descripton	0,5	Непосредственный руководитель / N+1	
		Обучение спецхарактеристикам /Special characteristics training (SPPC)	1,5	Инженер по качеству /Process eng/Quality eng	
		Ознакомление с книгой дефектов / Book of defects study	1	Непосредственный руководитель / N+1	
		Основы 5C / 5S module (Комната обучения, колонна № 2/Training room, Column 2) - необходимо оформить attendance sheet	2,5	Непосредственный руководитель / N+1	
Ознакомление с продуктом и потребителями / Product training	0,5	Непосредственный руководитель / N+1			
В течение первых 3х месяцев / During first three months	Свое подразделение	Качество (виды дефектов) / Quality defects	0,75	Бригадир / Team leader	
		Ознакомление с матрицей компетенций/Acquaintance with the competency matrix	0,5	Непосредственный руководитель / N+1	
		Логистика (доставка деталей на линию) / Logistics (delivering components to the line)	0,25	Бригадир / Team leader	
		Ознакомление с технологией сборки (работа с документацией) Manufacturing process training (documantation)	1,5	Бригадир / Team leader	
		Обучение технологическому процессу на рабочем месте / Training to technology process of the Job/area	160	Бригадир / Team leader	
		Определение вибрации и шума отопителя / Training for vibration and noise of HVAC (subjective items)	0,25	Непосредственный руководитель / N+1	
		Основы эффективного решения проблем / Line QRQC modul (Комната обучения, колонна № 1/Training room, Column1) - необходимо оформить attendance sheet	0,5	Непосредственный руководитель / N+1	
		Основы обслуживания оборудования / ERIM module (Комната обучения, колонна № 2/Training room, Column 2) - необходимо оформить attendance sheet	2,75	Непосредственный руководитель / N+1	
		Основы эффективного производства / KOSU module (Комната обучения, колонна № 3/Training room, Column 3) - необходимо оформить attendance sheet	1,33	Непосредственный руководитель / N+1	
		Ознакомление с процессом и матрицей поликомпетенций	0,5	Непосредственный руководитель/ N+1	
		Ознакомление с "карьерной лестницей" оператора / Carrier path for operators introduction	0,15	Непосредственный руководитель / N+1	
		Система предложений по улучшению / Improvement proposals sistem	0,33	Непосредственный руководитель / N+1	