

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

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

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления адаптацией персонала в организации
(на примере ООО «Механика»)

Студент

Ю.О. Павлова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.М. Шевлякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант по
английскому
языку

М.В. Емелина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«__» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Павлова Юлия Олеговна.

Тема работы: «Совершенствование управления адаптацией в организации на примере ООО «Механика».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Шевлякова Е. М.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптации персонала в ООО «Механика».

Объект исследования - ООО «Механика», основным видом деятельности, которого является производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств.

Предмет исследования – система управления персоналом организации в части адаптации сотрудников на предприятии.

Методы исследования – экономико-математические и экономико-статистические методы, они позволили определить тенденции развития предприятия, оценить их динамику и спрогнозировать ее дальнейшее развитие.

Краткие выводы по бакалаврской работе.

В первой главе «Теоретические основы адаптации персонала» исследованы понятия, формы и виды адаптации.

Во второй главе «Анализ системы управления адаптации на ООО «Механика» проанализированы основные организационно-экономические характеристики и анализ системы адаптации предприятия ООО «Механика».

В третьей главе «Разработка плана мероприятий, направленных на улучшение системы адаптации в ООО «Механика», представлены мероприятия, направленные на улучшение адаптации персонала в ООО «Механика»

Практическая значимость работы заключается в составлении наиболее эффективных мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в ООО «Механика», которые могут быть внедрены в организацию.

Abstract

The title of the given graduation work is: «Improving adaptation management (by the example of «Mechanika» LLC) ».

The graduation work consists of an introduction, 3 parts, conclusions, including 17 tables, 18 figures, the list of 20 references and 1 appendix.

The objectives of the research are:

1. to analyze the theoretical basis of the staff adaptation process.
2. to give the organizational and economic characteristics of «Mechanika» LLC.
3. to analyze the personnel adaptation management process at «Mechanika» LLC.
4. to identify the shortcomings of the staff adaptation management.
5. to develop measures to improve the personnel adaptation management at LLC «Mechanika».
6. to evaluate the feasibility of implementing the developed measures.

The purpose of the graduation work is to develop measures to improve the system of personnel adaptation at «Mechanika» LLC.

The subject of the research is LLC «Mechanika» LLC and the organization's personnel management system in terms of staff adaptation at the enterprise.

In the first part of the graduation work "Theoretical fundamentals of personnel adaptation", the concepts, the forms and the types of adaptation are explored.

In the second part of the graduation work "Analysis of the adaptation system management at «Mechanika» LLC, the main organizational and economic characteristics as well as the adaptation system of the «Mechanika» LLC are analyzed.

In the third part of the graduation work "Developing an action plan aimed at improving the adaptation system at «Mechanika» LLC», the steps that look toward improving the personnel adaptation at «Mechanika» LLC are presented.

In conclusion we would like to emphasize that the measures to develop the managerial potential of the personnel at «Mechanika» LLC are developed. These measures can be taken at the organization. They are thought to reduce the staff costs and to improve the organization management. The practical importance of the work is elaboration of the most effective measures to be implemented in the organization. They are aimed at improving the personnel adaptation management at «Mechanika» LLC.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение..... | 6 |
| 1. Теоретические основы адаптации персонала..... | 8 |
| 1.1 Адаптация персонала: понятия, формы и виды | 8 |
| 1.2. Система управления адаптацией персонала..... | 13 |
| 2 Анализ системы управления адаптации на ООО «Механика» | 23 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия ООО «Механика» | 23 |
| 2.2 Анализ системы управления адаптации на ООО «Механика» | 32 |
| 3 Разработка плана мероприятий, направленных на улучшение управления адаптации в ООО «Механика» | 42 |
| 3.1 Мероприятия, направленные на улучшение управления адаптации персонала в ООО «Механика»..... | 42 |
| 3.2 Социально-экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий | 49 |
| Заключение | 58 |
| Список используемой литературы | 61 |
| Приложение | 64 |

Введение

Работа с сотрудником компании, как правило, наступает на этапе адаптации. Основным звеном кадрового менеджмента для организации является адаптация персонала. От того, как эффективно организован этот процесс, зависит дальнейший результат работы, а также возможность реализации навыков и умений как самого работника, так и достижений, поставленных целей всего предприятия.

Грамотно внедренная система управления адаптацией на предприятии, решает такие важные задачи как: снижение изначальных издержек, снижение текучести сотрудников, вместе с тем, быстрое достижение рабочих показателей, более стремительная адаптация нового сотрудника. Считается, что сотрудник - это прежде всего важный ресурс организации. Тем не менее, если нет грамотного управления персоналом как ресурсом, организация может потерять ценного сотрудника. Управление адаптацией новых работников в коллективе - одна из главных задач, которая решает служба по управлению персоналом.

Актуальность данной темы обоснована тем, что процедура адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых работников в жизнь организации. Профессиональная адаптация является важным составным элементом системы подготовки кадров. Система подготовки кадров призвана способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе и в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Именно поэтому данная тема является актуальной и немаловажно определить все этапы адаптации персонала, определить ее сущность и разработать программы по совершенствованию управления адаптацией персонала.

Объектом исследования данной работы является ООО «Механика».

Предмет исследования - система управления персоналом организации в части адаптации сотрудников на предприятии.

Цель данной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Механика».

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы процесса адаптации персонала.

2. Дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Механика».

3. Проанализировать процесс управления адаптацией персонала в ООО «Механика».

4. Выявить и обозначить недостатки процесса управления адаптацией персонала.

5. Разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Механика».

6. Оценить целесообразность внедрения, разработанных мероприятий по адаптации персонала в ООО «Механика».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подраздела 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами государственных и коммерческих организаций.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 20 источников и 1-го приложения. Общий объем работы, без приложений, 68 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-17, рисунков – 18.

1. Теоретические основы адаптации персонала

1.1 Адаптация персонала: понятия, формы и виды

По мнению Павлова И.П.: «Адаптация — это очень значимый элемент современного мира», также он отметил, что «правильно понятая идея о приспособлении или целесообразности представляет собой неисчерпаемый источник для различных научных гипотез, служит постоянной научной темой, дает могучий толчок к дальнейшему изучению вопросов о сущности жизненных явлений». [1]

С точки зрения С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой: «Адаптация - это процесс приспособления организма к изменяющимся внешним условиям». В рамках данного исследования организмом является сотрудник, который впервые устраивается на работу, а внешние условия — это организация, в которую он пришел». [2]

Аширов Д.А. говорит, что: «Адаптация- это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда». [3]

Похожее мнение об адаптации высказывает Веснин В.Р: «Адаптации персонала - это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде». [4]

Также по словам Т. Ю. Базарова и Б. Л. Ереминой: «Адаптация - это процесс изменения сотрудника в ходе знакомства с деятельностью и организацией, трансформация собственного поведения в соответствии с требованиями среды». [5]

Рассмотрим понятие адаптация и представим его в таблице 1.1.

В психологии существует два вида адаптации первичная и вторичная.

Первичная адаптация - это процесс приспособления молодых кадров, которые не имеют опыта работы в профессиональной деятельности.

Вторичная адаптация- это процесс приспособления сотрудников, которые имеют опыт в профессиональной деятельности (обычно, меняющих вид деятельности или профессиональную роль, к примеру, когда сотрудник переходит в ранг руководителя).

Таблица 1.1 - Понятие адаптации

| № п/п | Автор | Определение | Источник литературы |
|-------|--------------------------------|---|---------------------|
| 1 | Павлов И.П. | «Адаптация — это очень значимый элемент современного мира», также он отметил, что «правильно понятая идея о приспособлении или целесообразности представляет собой неисчерпаемый источник для различных научных гипотез, служит постоянной научной темой, дает могучий толчок к дальнейшему изучению вопросов о сущности жизненных явлений. | [1] |
| 2 | С. И. Ожегов Н. Ю. Шведова | «Адаптация - это процесс приспособления организма к изменяющимся внешним условиям. В рамках данного исследования организмом является сотрудник, который впервые устраивается на работу, а внешние условия — это организация, в которую он пришел». | [2] |
| 3 | Аширов Д.А. | «Адаптация- это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда». | [3] |
| 4 | Веснин В.Р. | «Адаптации персонала это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде». | [4] |
| 5 | Т. Ю. Базаров Б. Л. Еремина | «Адаптация - это процесс изменения сотрудника в ходе знакомства с деятельностью и организацией, трансформация собственного поведения в соответствии с требованиями среды». | [5] |

Существует три стадии адаптационного периода:

1) Стадия ознакомления. На данной стадии новый работник знакомится с задачами и целями организации. Специалист сопоставляет эти цели, задачи со своими ожиданиями и представлениями о данной организации. В конце данной стадии сотрудник должен иметь четкое представление о том, подходит ли ему данная организация или он ошибся.

2) Стадия приспособления. На данной стадии период адаптации колеблется от месяца до одного года. Продолжительность адаптации прямо зависит от помощи непосредственного руководителя, службы персонала, коллег и подчиненных.

3) Стадия ассимиляции. Эта стадия характерна полным приспособлением сотрудника к своей работе, он полностью справляется со своими должностными обязанностями, сам намечает последующие целевые установки, сотрудник стал полноправным членом в коллективе. Для наглядности представим таблицу 1.2, где изображены виды адаптации.

Таблица 1.2 - Виды адаптации

| Виды адаптации персонала | Описание | Адаптационный период | Описание стадий |
|--------------------------|---|------------------------|--|
| Первичная. | Процесс приспособления молодых кадров, которые не имеют опыта работы. | Стадия ознакомления. | На данной стадии новый работник знакомится с задачами и целями организации. В конце данной стадии сотрудник должен иметь четкое представление о том, подходит ли ему данная организация или он ошибся. |
| Вторичная. | Процесс приспособления сотрудников, которые имеют опыт в профессиональной деятельности. | Стадия приспособления. | Продолжительность адаптации прямо зависит от помощи непосредственного руководителя, службы персонала, коллег и подчиненных. |
| | | Стадия ассимиляции. | Эта стадия характерна полным приспособлением сотрудника к своей работе. |

Смена рабочего места- это не только изменение коллектива и условий труда, но иногда и изменение профессии или вида деятельности, в этом случае адаптация приобретает более сложный характер. Именно по этой причине важно отличать активную адаптацию, когда сотрудник старается влиять на среду для того, чтобы изменить ее (ценности и нормы, которые сотрудник должен освоить), и пассивную, когда работник стремится к таким воздействиям и изменениям на эту среду.

Также существуют следующие формы адаптации:

Социальная. Несет в себе процесс внедрения сотрудника в социальную среду и преобразовывает ее в сферу деятельности. В нее входят такие стадии как внедрение, установление норм среды и активное функционирование в этой среде, с целью взаимного удовлетворения интересов.

Производственная. Привлечение работника в новую производственную область, ознакомление им производственных условий и норм трудового процесса, установление связи между сотрудником и производственной средой.

Профессиональная. Получение знаний и навыков, развитие профессиональных качеств и положительного отношения к трудовой деятельности.

Психофизиологическая. Приспособление к новым психологическим и физическим нагрузкам, а также к условиям труда.

Социально-психологическая. Кроме адаптации к условиям труда сотрудник сталкивается с социально-психологической адаптацией к коллективу компании.

Организационная. Знакомство с особенностями организационного процесса управления фирмой, позицией данного отдела и должности в единой системе целей фирмы.

Экономическая. Изучение финансовых механизмов управления организацией, концепций экономических стимулов и мотивов, адаптация к новым условиям оплаты собственного труда и различных выплат. Данные формы рассмотрены в таблице 1.3.

Для решения кадровых вопросов на предприятии и снижения текучести кадров важное значение имеют все виды адаптации.

Поэтому, результаты адаптации напрямую влияют на эффективную работу коллектива.

Таблица 1.3 - Формы адаптации персонала.

| Форма | Описание |
|----------------------------|--|
| Социальная. | Несет в себе процесс внедрения сотрудника в социальную среду и преобразовывает ее в сферу деятельности. В нее входят такие стадии как внедрение, установление норм среды и активное функционирование в этой среде, с целью взаимного удовлетворения интересов. |
| Производственная. | Привлечение работника в новую производственную область, ознакомление им производственных условий и норм трудового процесса, установление связи между сотрудником и производственной средой. |
| Профессиональная. | Получение знаний и навыков, развитие профессиональных качеств и положительного отношения к трудовой деятельности. |
| Психофизиологическая. | Приспособление к новым психологическим и физическим нагрузкам, а также к условиям труда. |
| Социально-психологическая. | Кроме адаптации к условиям труда сотрудник сталкивается с социально-психологической адаптацией к коллективу компании. |
| Организационная. | Знакомство с особенностями организационного процесса управления фирмой, позицией данного отдела и должности в единой системе целей фирмы. |
| Экономическая. | Изучение финансовых механизмов управления организацией, концепций экономических стимулов и мотивов, адаптация к новым условиям оплаты собственного труда и различных выплат. |

При неправильно построенной системе адаптации увеличивается текучесть кадров, заболеваемость сотрудников, неудовлетворенность работой и негативно влияет на экономические показатели работы коллектива.

1.2. Система управления адаптацией персонала

Система управления адаптацией персонала включает в себя ряд обязательных мер для сотрудников всех уровней. Процесс адаптации работника индивидуален как со стороны его личностных качеств, так и со стороны его работы. Существуют следующие уровни сотрудников.

Адаптация молодых специалистов. Понятие «молодые специалисты» рассматривается, как в узком, так и в широком смысле. В узком смысле молодыми считаются выпускники, закончившие высшие и средние учебные заведения, защитившие дипломную работу и сдавшие государственные экзамены. При этом молодыми специалистами считаются выпускники, окончившие обучение не позднее трех лет.

В широком смысле - это молодежь, окончившая высшее или среднее учебное заведение в возрасте до 30 лет. Данные сотрудники имеют ряд специфических признаков, отличающих их от других, они находятся в стадии трудового и социального самоопределения. К специфическим социальным и возрастным особенностям молодых специалистов относят: труд молодых сотрудников является более исполнительским, чем творческим, зарплата молодых специалистов с нижних ступеней иерархий значительно меньше, остальных сотрудников, что сказывается на личных потребностях сотрудника, молодые специалисты более мобильны, они обладают профессиональной подготовкой и решительностью, именно поэтому такие сотрудники имеют особую ценность для организации.

Большое значение для организации является быстрое включение сотрудника в производственную деятельность. Ведь от результатов и сроков адаптации зависит последующая эффективность всей трудовой деятельности молодого сотрудника. Результаты адаптации молодого сотрудника влияют на работу всей компании, это связано с потерей рабочего времени и дополнительными издержками на переквалификацию сотрудников.

От адаптации молодого специалиста к производственной и социальной среде зависит успешное вхождение сотрудника в новый коллектив и сокращение текучести кадров на предприятии. Одними из основных факторов, которые влияют на адаптацию молодых сотрудников, являются: работа соответствует полученной в университете специальности, внести изменения в деятельность специалиста, сделать его более творческим, внедрение научной организации труда на рабочем месте, климат в коллективе, социально-бытовое обеспечение, формирование свободного времени.

Комплексный подход к работе с молодым специалистом, планирование, этой работы на перспективу -залог успешной адаптации и профессионального мастерства сотрудников. В период адаптации молодого специалиста большую опасность может представлять некомпетентный первый руководитель, безразличный к нуждам и потребностям молодого специалиста. Процесс адаптации нового сотрудника состоит из шести этапов:

Первый этап. На этом этапе молодого сотрудника информируют о новом коллективе, о будущей работе. Руководитель дает более подробные сведения об организации и становится посредником в вопросах деловых отношений. Также на этом этапе сотрудник формально принимается в коллектив.

Второй этап. Круг знакомых расширяется, устанавливаются нормальные деловые взаимоотношения с коллективом. Трудовая деятельность воспринимается положительно, так как коллектив в основном приятен. Молодой специалист, еще не проявивший себя в конфликтных ситуациях, «хорош» для коллектива.

Третий этап. Новичок улавливает общее настроение коллектива и доброжелательно настроен по отношению к коллективу. Положительное поведение в конфликтных ситуациях приводит к тому, что с новым сотрудником начинают считаться, и он приобретает авторитет.

Четвертый этап. Новый сотрудник участвует в общественной жизни коллектива, нововведениях, предлагает свои идеи. У сотрудника появляется творческий накал, что способствует дальнейшему продвижению.

Пятый этап. Все достижения и провалы коллектива воспринимает как собственные. Зачастую выступает на собраниях, отстаивает собственную точку зрения. Со мнением нового сотрудника начинают считаться.

Шестой этап. Показывает отличную работу по своей специальности. Проявляет себя уравновешенным и рассудительным сотрудником в разборе определенных производственных ситуаций. Его ставят на ответственные должности. Процесс адаптации считается завершенным лишь в том случае, если профессиональным достижениям сотрудника, сопутствуют хорошие отношения с коллективом. Основным критерием оценки данной адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В данном случае различные производственные помехи не повлияют на ритмичность работы, которую выполняет сотрудник, что является гарантией стабилизации кадров. Изобразим данные этапы процесса адаптации на рисунке 1.1.

Если адаптация прошла успешно, достигается успешная стабилизация коллектива, это означает, что сотрудник нашел свое место в организации и стал ее частью. Адаптация руководителей в особенности сложна адаптация руководителей из-за несоответствия их уровней. В случае если руководитель станет на голову выше коллектива, подчиненные не смогут воспринимать его требований.

Существует ряд стратегий, которые позволяют в короткие сроки адаптироваться на новом месте:

1. Выжидательная. Руководитель постепенно изучает ситуацию, проблемы подразделения и особенности работы предшественника. Характеризуется высокой осторожностью, подробным изучением работы предшественника и общей ситуации в коллективе, также руководитель знакомится с нереализованными проектами и только лишь после этого приступает к своей деятельности.

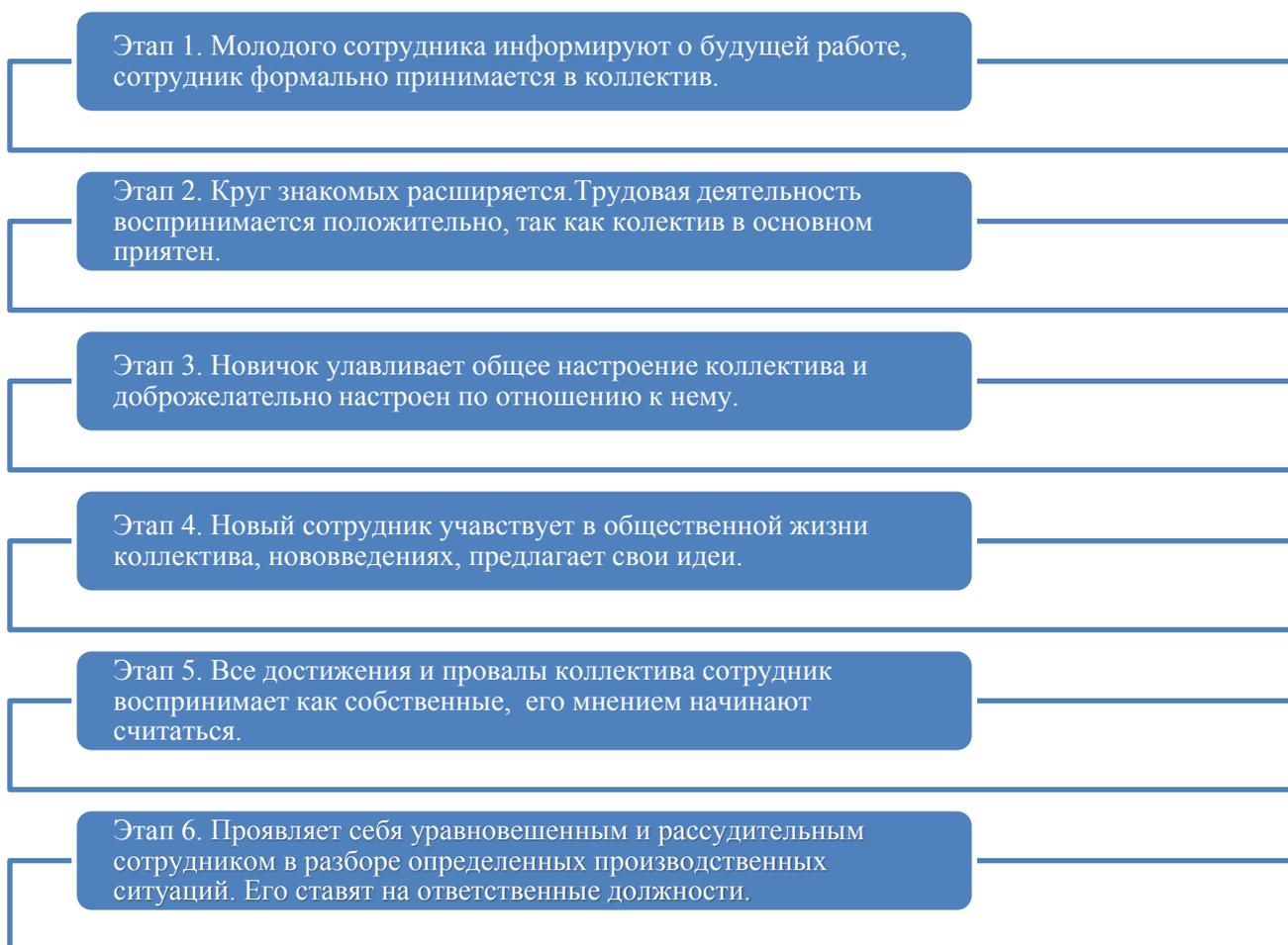


Рисунок 1.1 - Этапы процесса адаптации молодых специалистов.

2. Критическая. Исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу.

3. Традиционная. Предполагает использование прежних приемов и методов предшествующих руководителей.

4. Рациональная. Базируется на выборе нескольких направлений деятельности, чтобы решить главные проблемы и улучшить положение дел в течение 4-6 недель. В процессе осуществления данной стратегии необходимо постепенно учить подчиненных работать по-новому, установив им определенные цели (рис 1.2).

Подчиненные и вышестоящие рангом руководители имеют собственные ожидания и интересы к новому работнику. Новый сотрудник чувствует давление как сверху, так и снизу. Следовательно, перемены должны быть постепенными, чтобы не создавать опасность нарушения трудовой деятельности других подразделений. Также могут возникнуть сложности, связанные с тем, что утверждение коллективом нового управляющего во многом зависит от сопоставления руководителя с предшественником.



Рисунок 1.2 - Стратегии адаптации руководителя.

Руководитель добьется успеха только тогда, когда будет свободно ориентироваться во внутренних взаимоотношениях коллектива.

Процедура вхождения нового управляющего в коллектив облегчается также предварительным исследованием будущих подчиненных, их качеств, недостатков и способностей; утверждением себя с первых дней решительным человеком, но в то же время осмотрительным и осторожным, устраняющим при этом помехи в работе и прислушивающимся к мнению подчиненных.

Заключаящим этапом работы кадровой службы, связанным с адаптацией новых работников, является контроль процесса адаптации,

который решает проблемы, возникающие у новичков. По окончании адаптации руководитель пишет краткую характеристику работника и переделяет бланки адаптации в кадровую службу. Многие организации вводят специальные службы по эффективной адаптации работника. Данные службы могут существовать как самостоятельные структурные подразделения, так и состоять в других функциональных подразделениях, например, в отделе кадров. Структурное распределение функций по управлению адаптацией проходит по следующим направлениям:

- выделение соответствующего отдела в структуре концепции управления персоналом. Нередко функции по управлению адаптацией относятся к подразделениям по обучению персонала;

- распределение специалистов, которые занимаются управлением адаптации, по производственным подразделениям организации при координации и сокращении своей деятельности со стороны служб по управлению персоналом;

- формирование наставничества, которое в последнее время незаслуженно забыто на российских предприятиях.

Основная цель данных подразделений - это осуществить процедуру адаптации в более короткий срок и сделать ее безболезненной.

Подразделения по управлению адаптацией персонала выполняет следующие функции: исследование и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, а также проведение программ по адаптации к нему; найм и подбор персонала с применением профессиограмм, тестирований и интервьюирования сотрудников для достижения их лучшей адаптации; расстановка сотрудников согласно подразделениям, участкам, формирование устойчивого рабочего коллектива; согласование с областной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях взаимодействие с региональными системами управления адаптацией с целью выгоды обеих сторон.(рис. 1.3).

Также стоит рассмотреть обязанности руководителя по персоналу, в них входят: знакомство с организацией и условиями найма, представление непосредственному начальнику, экскурсия по рабочим местам, знакомство с условиями труда и функциями, которые следует выполнять сотруднику, организация обучения, вступление в коллектив, знакомство с сотрудниками.

Для новичков создаются специальные курсы по обучению, направленные на более быструю и рациональную адаптацию к работе в организации.



Рисунок 1.3- Функции подразделения по управлению персоналом.

Формами адаптации могут выступать всевозможные лекции и семинары в организации, выездные групповые тренинги. Для эффективной адаптации менеджер должен использовать специально разработанную программу. Данная программа по адаптации касается всей организации и рассматривает такие вопросы как: общее представление об организации: приветствие, цели, приоритеты, проблемы и новые возможности организации; заработная плата в

организации; дополнительные льготы: выходные пособия, виды страхования, размер пенсии, возможности обучения на работе и пособия по болезням и по материнству; техника безопасности и охрана труда: правила по противопожарной безопасности и оказанию первой медицинской помощи; отношение работников с профсоюзом: права и обязанности сотрудника, условия и сроки найма.

После проведения общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. После осуществления общей программы по адаптации следует специализированная программа по адаптации. Общая программа охватывает вопросы, которые связаны с определенным подразделением либо рабочим местом. Эту программу проводит наставник или линейный руководитель. Данная программа содержит в себе такие вопросы:

- функции, цели, и приоритеты данного подразделения; функции и структура; отношения с другими подразделениями;
- обязанности и ответственность; подробное описание текущей деятельности и прогнозируемых результатов; разъяснения, по какой причине эта работа значима, как она функционирует с остальными видами работ подразделений и в организации в целом; расписание и длительность трудового дня; условия при выполнении своей работы;
- правила-предписания; правила, которые характерны только для определенного вида работы или отдельного подразделения; правила техники безопасности; взаимоотношения работников между подразделениями; телефонные переговоры в рабочее время; питание и курение в рабочие часы;
- осмотр подразделения: входы и выходы; кнопки пожарной безопасности; места по оказанию первой медицинской;
- представление работникам подразделения.

Для наглядности представим общую и специализированную программы адаптации изображенную на рисунке 1.4.

Существует много всевозможных организационных решений для управления процессом адаптации, например, проведение семинаров и курсов по вопросам адаптации; проведение личных бесед наставника с новым сотрудником; интенсивные курсы для руководителей, которые впервые вступают в должность; специальные курсы, которые направлены на подготовку наставников; применение метода постепенного усложнения задач, которые выполняет новый сотрудник. Параллельно с этим необходимо анализировать ряд ошибок, которые выполняет новичок во время выполнения заданий.

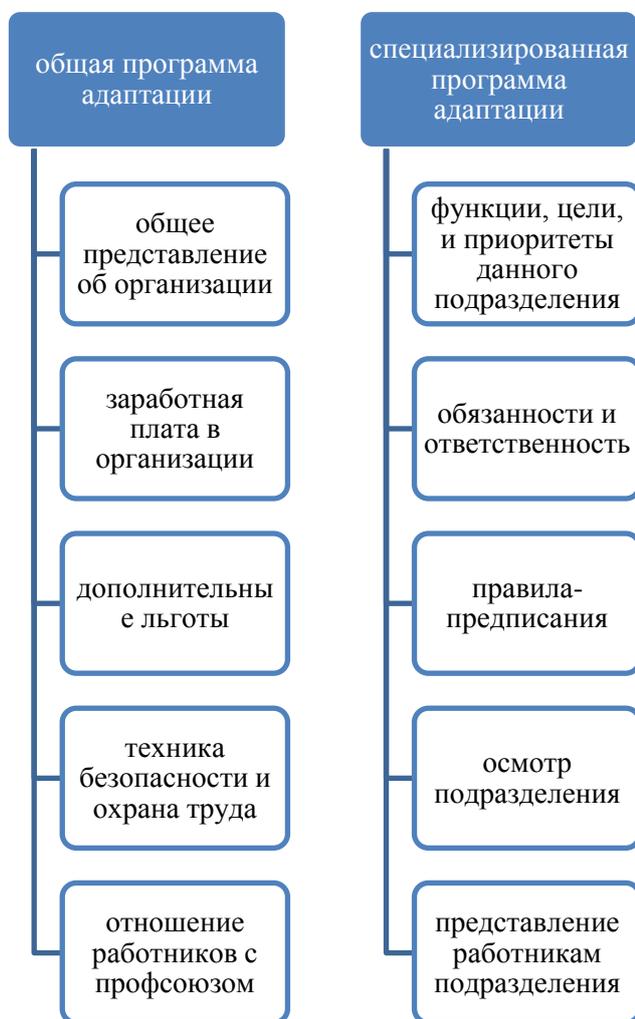


Рисунок 1.4 - Виды программ адаптации

После этого было бы целесообразным продумать систему дополнительных поощрений новичка за успешное выполнение поставленных задач, к примеру:

- выполнение разовых коллективных поручений с целью установления контактов нового сотрудника с коллективом;
- выполнение разовых организационных поручений работы органа управления (посещение совета директоров, совещаний и т.д.);
- подготовка замены сотрудников при их ротации;
- проведение всевозможных ролевых игр в подразделении по сплочению коллектива.

Рассмотрим этапы процесса адаптации. Он состоит из трех этапов:

1. Введение в должность.
2. Планирование и непосредственно прохождение адаптации.
3. Анализ прохождения адаптации.

Целью первого этапа адаптации является ознакомление с особенностями и внутренним трудовым распорядком организации. Как правило, вступление на должность происходит при помощи специального правила, которое включает в себя: знакомство со своим новым рабочим местом и коллективом, собеседование с непосредственным руководителем, инструктаж по технике безопасности. Второй этап заключается в разработке плана развития нового работника. Для каждого новичка целесообразно разрабатывать личный план адаптации, который в зависимости от особенностей сотрудника будет включать в себя проведение различных мероприятий по адаптации нового сотрудника. Последний этап - оценка сотрудника проводится после адаптационного периода, результаты прохождения адаптации отражаются в характеристике на каждого работника, данную характеристику обычно пишет руководитель.

Таким образом, можно сделать вывод по первой главе, что грамотное управление трудовой адаптацией является одним из важных направлений деятельности каждой организации. Адаптация решает множество проблем,

возникающих на начальной стадии приспособления новым сотрудником к новой организации. Также адаптация ведет к высоким показателям эффективности работы и созданию здоровой атмосферы в коллективе.

2 Анализ системы управления адаптации на ООО «Механика»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия ООО «Механика»

Полное наименование организации: Общество с Ограниченной Ответственностью «Механика». Данная организация существует на рынке с 29 января 2015 года. ООО «Механика» занимается производством электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств, а также предоставляет услуги по гидроабразивной резке металла, фрезерной и токарной обработке ЧПУ, гальваники, сварных и сборочных работ, изготавливает продукции по чертежам, а также в организации налажено автоматнo-токарное производство.

Миссия организации - внести значимый вклад в возрождение отечественного машиностроения посредством выпуска и реализации высокотехнологичного продукта и оснащения производственных мощностей и формирования сплоченного коллектива квалифицированных специалистов, которые готовы решать задачи любых сложностей.

Цели организации: увеличить прибыль за счет повышения собственной доли на рынке своей продукции, улучшить серийно выпускаемый продукт и повышение сбыта на отечественном рынке, освоить новые виды продукции в тесной работе с заказчиками, сформировать системы по подготовке и продвижении квалифицированных сотрудников, создать благоприятные условия для быстрой и эффективной адаптации новых сотрудников.

Рассмотрим принципы организации ООО «Механика»:

1. Максимально удовлетворять потребности потребителя качеством и стоимостью своей продукции, а дистрибьюторов - своим сервисом.

2. Воспринимать каждого сотрудника как личность, поощрять достойных сотрудников за их заслуги.

3. Отвечать за безопасность своей продукции, а также за безопасность своего способа изготовления изделий для общества.

В организации существует односменный график работы с 8:00 до 17:00. ООО «Механика» имеет собственный офис и производственный цех, который находится на улице Ларина 145. В таблице 2.1 представим информацию об организации ООО «Механика».

Таблица 2.1 - Информация об организации ООО «Механика»

| Наименование показателя | Значение показателя |
|---------------------------|--|
| Сокращенное наименование. | ООО «Механика» |
| Дата регистрации. | 29.01.2015 |
| Адрес. | г Тольятти, ул. Полякова 24, офис 1001 |
| График работы. | Односменный (с 8:00 до 17:00) |
| Почтовый индекс. | 445044 |
| ИНН. | 6321375980 |
| Почта. | info@mehnika63.ru. |
| Вид деятельности . | Производство электрического механическая обработка металлических изделий, производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств, торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями. |

Рассмотрим организационную структуру предприятия ООО «Механика». (рис.2.1). Организационная структура ООО «Механика» носит линейный организационный характер, преимущества этой системы в том, что она имеет четкую систему взаимосвязей типа "начальник – подчиненный» и

обладает высокой степенью "прозрачности" деятельности всех структурных подразделений организации.

Недостатком этой структуры является чрезмерная нагрузка на высший уровень управления. Основной состав руководителей ООО «Механика» имеют достаточный опыт работы и достойные практические знания в автомобильной отрасли. В организационной структуре видно, что директору предприятия подчиняются главный бухгалтер, главный инженер и заместитель директора. В подчинении у главного бухгалтера - бухгалтер и секретарь, у главного инженера - инженер, у заместителя директора мастер и специалист по кадрам, следовательно, в подчинении у мастера - слесарь, токарь и оператор ЧПУ.

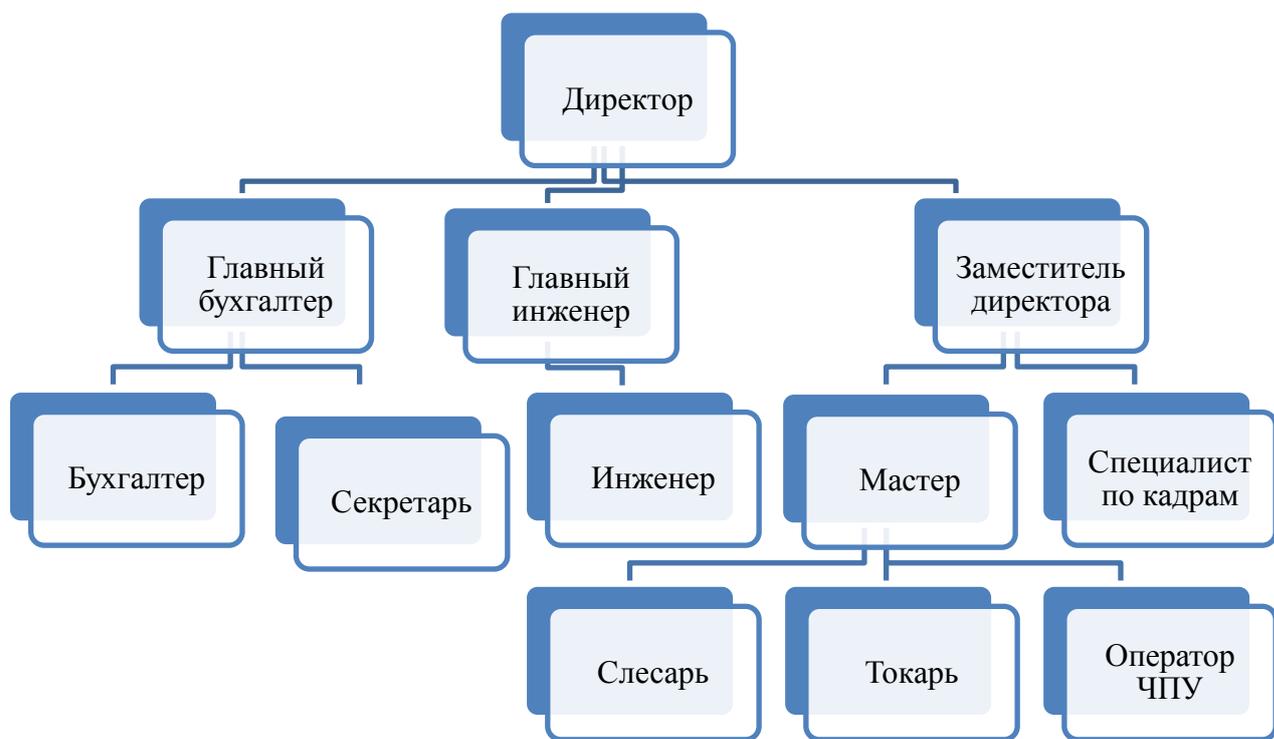


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Механика»

Далее рассмотрим и проанализируем основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «Механика», представленные в таблице 2.2 и сделаем выводы и динамики данной организации.

По итогам анализа таблицы 2.2 и рисунков о динамике показателей, мы можем сделать выводы о следующих тенденциях и причинах отклонений, представленных на рисунках 2.2, 2.3, 2.4, 2.5.

Таблица 2.2 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Механика» за 2015-2017г.

| | Показатели | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Изменение | | | |
|----|---|------------|------------|------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|
| | | | | | 2016-2015гг. | | 2017-2016гг. | |
| | | | | | Абс.из.(+/-) | Темп роста, % | Абс.из.(+/-) | Темп роста, % |
| 1 | Выручка ¹ , тыс.руб. | 14199 | 18171 | 52862 | 3972 | 127 | 34691 | 290 |
| 2 | Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб. | 12677 | 16151 | 45766 | 3474 | 127 | 29615 | 283 |
| 3 | Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб. | 1522 | 2020 | 7096 | 498 | 132 | 5076 | 351 |
| 4 | Управленческие расходы ¹ , тыс.руб. | 743 | 1004 | 1241 | 261 | 135 | 237 | 123 |
| 5 | Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб. | 49 | 179 | 356 | 130 | 365 | 177 | 198 |
| 6 | Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 730 | 837 | 5499 | 107 | 114 | 4662 | 656 |
| 7 | Чистая прибыль ¹ , тыс. руб. | 584 | 670 | 4399 | 86 | 114 | 3729 | 656 |
| 8 | Основные средства, тыс. руб. | 1308 | 2540 | 3780 | 1232 | 194 | 1240 | 148 |
| 9 | Оборотные активы ² , тыс. руб. | 2004 | 3484 | 7983 | 1480 | 173 | 4499 | 229 |
| 10 | Численность ППП, чел. | 16 | 22 | 26 | 6 | 137 | 4 | 118 |
| 11 | Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб. | 1829 | 2595 | 3278 | 766 | 141 | 683 | 126 |
| 12 | Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10) | 887 | 826 | 2033 | -61 | 93 | 1207 | 246 |
| 13 | Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10) | 114 | 118 | 126 | 4 | 103 | 8 | 106 |
| 14 | Фондоотдача (стр1/стр8) | 10,86 | 7,15 | 13,98 | -3,71 | 0,65 | 6,83 | 1,95 |
| 15 | Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9) | 7,09 | 5,22 | 6,62 | -1,86 | 0,93 | 1,4 | 1,26 |
| 16 | Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100% | 4,11 | 3,69 | 8,32 | -0,42 | 0,89 | 4,63 | 2,25 |

| | | | | | | | | |
|----|--|------|------|------|-------|------|-------|------|
| 17 | Рентабельность производства, % | 5,76 | 4,15 | 9,61 | -1,61 | 0,72 | 5,46 | 2,31 |
| 18 | Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100) | 0,94 | 0,95 | 0,89 | 0,01 | 1,01 | -0,06 | 0,93 |

Рассмотрим, как изменились показатели выручки, себестоимости и прибыли за 2015, 2016, 2017 года, которые представлены на рисунке 2.2.

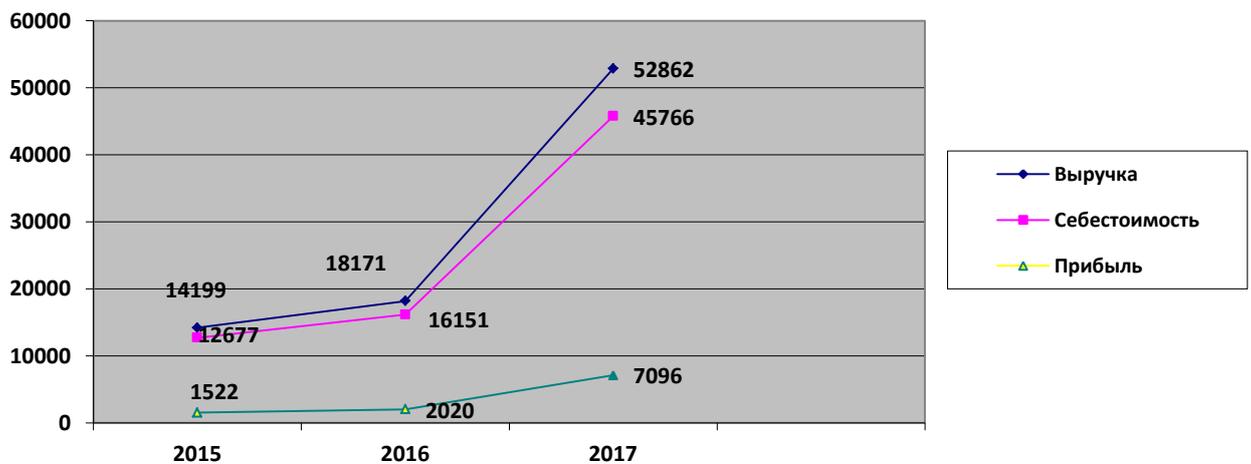


Рисунок 2.2 - Показатели выручки, себестоимости и прибыли в ООО «Механика» за 3 года, тыс.руб.

Из рисунка 2.2 можно сделать вывод о том, что выручка в 2017 году по сравнению с 2015 возросла с 14199 тыс. рублей до 52862 тыс. рублей, также возросла и себестоимость с 12677 тыс. рублей до 45766 тыс. рублей. Выручка на 2017 год стала больше себестоимости, поэтому можно сделать вывод о том, что прибыль тоже возросла с 1522 тыс. рублей до 7096 тыс. рублей, что говорит о положительной тенденции организации ООО «Механика». Далее рассмотрим рисунок 2.3, где описан рост численности сотрудников организации ООО «Механика».

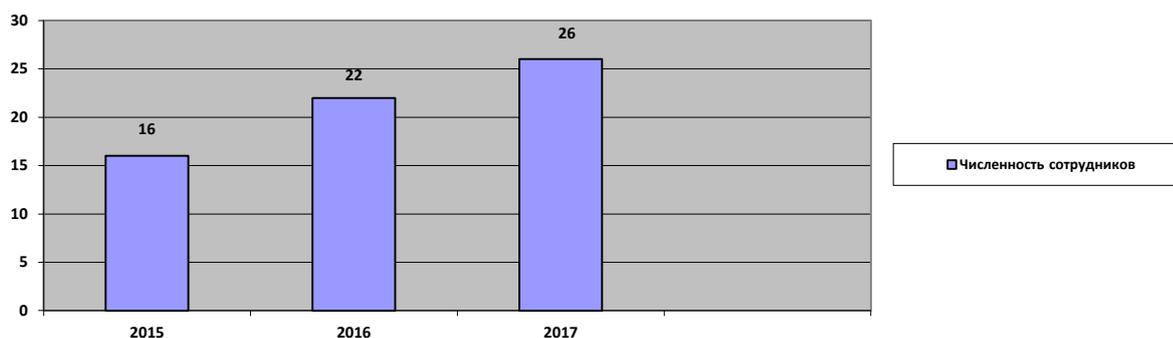


Рисунок 2.3 - Численность сотрудников ООО «Механика» за 2015,2016,2017 года, чел.

По данным рисунка 2.3 мы можем сделать вывод о том, что рост численности сотрудников связан с увеличением объемов производства. В основном численность служащих возросла в 2017 году, когда предприятие произвело реорганизацию производственной структуры, повышая качество управления, производимой продукции. Также в 2017 году сократилась текучесть кадров, если в 2015 году этот показатель был равен 11 %, то сейчас этот показатель составляет 8 % от численности всех сотрудников, что является допустимым показателем для производственной организации. Также повысился фонд оплаты труда, так как среднесписочная численность сотрудников организации за три года возросла с 16 до 26 человек, это видно на рисунке 2.4.

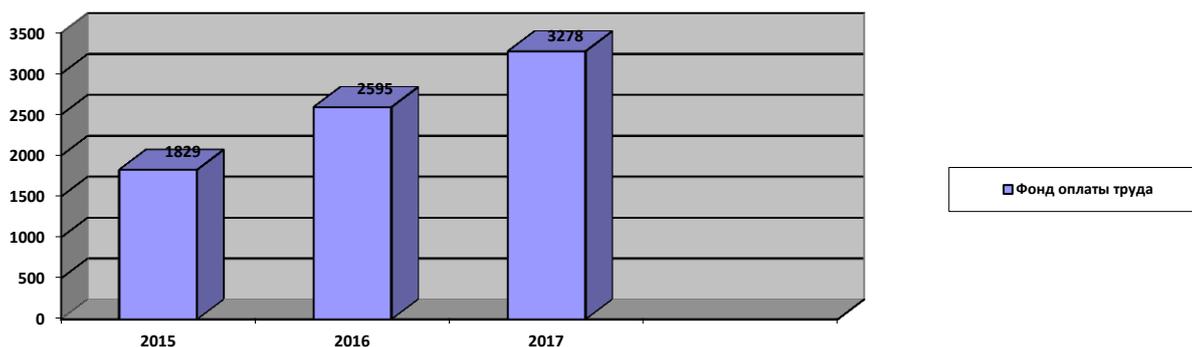


Рисунок 2.4 - Фонд оплаты труда ООО «Механика» за 2015-2017 года, тыс. руб.

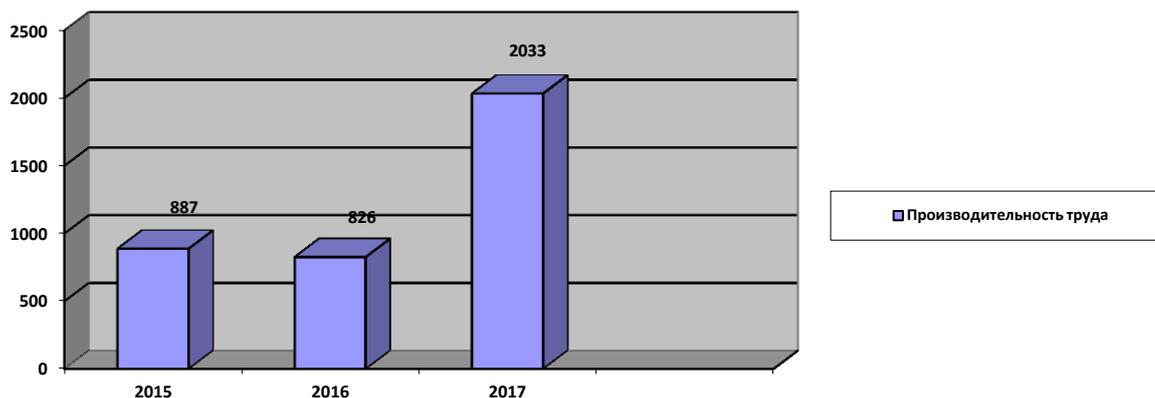


Рисунок 2.5 - Производительность труда ООО «Механика» за 2015, 2016, 2017 года, тыс.руб./чел.

Вместе с тем стоит рассмотреть показатель производительности труда, который представлен на рисунке 2.5.

Производительность труда повысилась, благодаря рациональной расстановки кадров руководителями с 887 тыс. руб. на человека до 2033 тыс. руб. на человека. Представим данные работников в таблице 2.3 на момент 31 декабря 2017 года.

Таблица 2.3 - Характеристика кадрового состава ООО «Механика»

| Показатель | Мужчины | Женщины | Всего сотрудников |
|--|---------|---------|-------------------|
| Штатная численность сотрудников | 18 | 8 | 26 |
| Сотрудники с высшим образованием | 6 | 4 | 10 |
| Сотрудники со средним специальным образованием | 7 | 0 | 7 |
| Сотрудники со средним образованием | 8 | 1 | 9 |
| Возраст сотрудников от 18 до 30 | 3 | 2 | 5 |
| Возраст сотрудников от 31 до 45 | 11 | 5 | 16 |
| Возраст сотрудников от 46 и старше | 4 | 1 | 5 |
| Руководители | 3 | 1 | 4 |
| Специалисты | 6 | 3 | 9 |
| Рабочие | 11 | 2 | 13 |

Исходя из данных таблицы 2.3, рассмотрим рисунки 2.6, 2.7 и 2.8.

Из рисунка 2.6 видно, что в организации ООО «Механика» численность мужчин превышает численность женщин, что является характерным для данной организации.

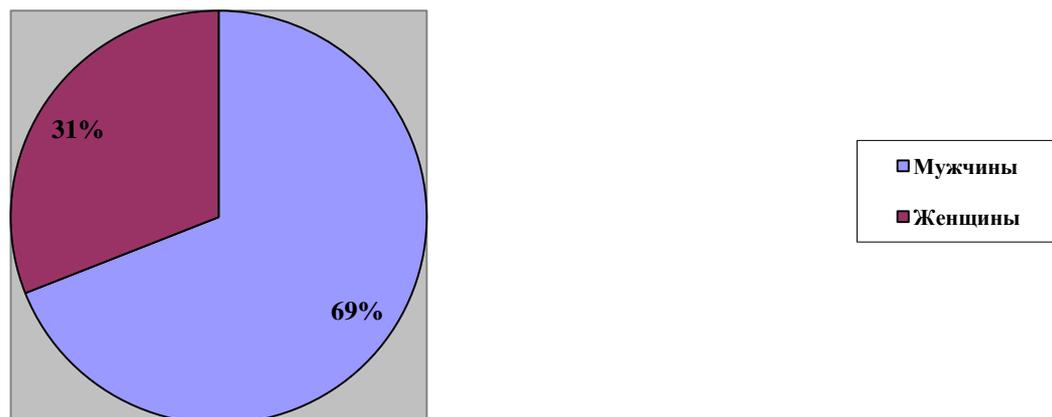


Рисунок 2.6 - Структура штатной численности сотрудников ООО «Механика», %.

На рисунке 2.7 представим диаграмму, которая показывает сотрудников имеющих высшее, среднее специальное и среднее образование в ООО «Механика».

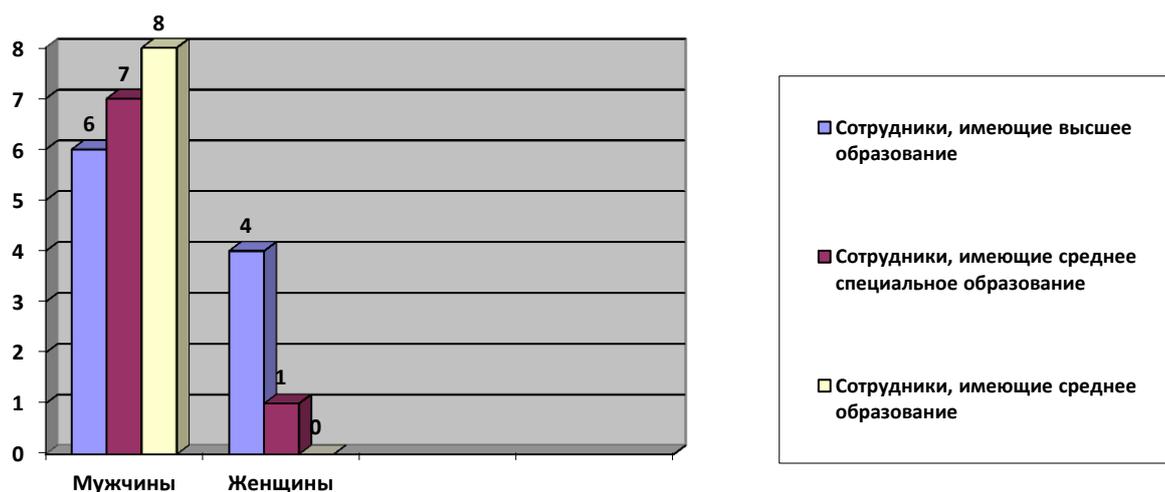


Рисунок 2.7 - Штат сотрудников, имеющих высшее, среднее специальное и среднее образование в ООО «Механика», чел.

Из графика (рис. 2.7) видно, что сотрудников без высшего образования больше.

Также построим таблицу 2.4, где изображен кадровый состав работников за 2015г. – 2017г.

Таблица 2.4 - Данные численности сотрудников в ООО «Механика» за 2015г.-2017г.

| Категория сотрудника | Численность за 2015г. | Численность за 2016г. | Численность за 2017г. |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Руководитель | 3 | 4 | 4 |
| Специалист | 5 | 7 | 9 |
| Рабочий | 8 | 10 | 13 |
| Всего | 16 | 22 | 26 |

Проанализировав основные экономические показатели ООО «Механика», можно сделать вывод о том, что выручка в 2017 году по сравнению с 2015 возросла с 14199 тыс. рублей до 52862 тыс. рублей. Также возросла и себестоимость с 12677 тыс. рублей до 45766 тыс. рублей. Так как выручка на 2017 год стала больше себестоимости, можно сделать вывод о том, что прибыль тоже возросла с 1522 тыс. рублей до 7096 тыс. рублей, что говорит о положительной тенденции организации ООО «Механика». Вместе с этим увеличился рост численности сотрудников, он связан с увеличением объемов производства. В основном численность служащих возросла в 2017 году, когда предприятие произвело реорганизацию производственной структуры, повышая качество управления, производимой продукции. Также повысился фонд оплаты труда, так как среднесписочная численность сотрудников организации за три года возросла с 16 до 26 человек. Производительность труда повысилась, благодаря рациональной расстановки кадров руководителями с 887 тыс. руб. на человека до 2033 тыс. руб.

После того, как мы исследовали организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Механика» можно сделать вывод о том, что с каждым годом организация улучшает свои финансовые показатели, но, несмотря на высокие показатели выручки, и производственных мощностей необходимо предложить мероприятия для лучшей адаптации сотрудников. В связи с тем, что в 2018 году организация расширила свое производство, дополнительно построила новый цех и закупила инновационное оборудование,

в организации регулярно идет набор новых сотрудников. Для работы на новом оборудовании нужны высококвалифицированные работники. Для того чтобы не было текучести кадров на предприятии, необходимо уделить особое внимание адаптации сотрудников. Грамотно подобранные мероприятия по улучшению системы адаптации в ООО «Механика» необходимо для эффективной работы предприятия, помогут удержать финансовые результаты организации по сравнению с прошлыми годами и повысить показатель рентабельности.

2.2 Анализ системы управления адаптации на ООО «Механика»

Работа с сотрудником как с ресурсом начинается на этапе адаптации. От того, насколько грамотно организован процесс адаптации, зависит весь результат дальнейшей работы, а также возможность реализации способностей, как отдельного сотрудника, так и организации в целом. Персонал - это самый ценный ресурс организации. Однако, если грамотно не спланировать процесс адаптации сотрудника, компания потеряет ценного работника. Управление адаптацией новых сотрудников - важнейшая задача, которая решает служба персонала.

Если организация в короткие сроки в результате процесса адаптации получает уверенных и мотивированных сотрудников, то программа адаптации в организации работает эффективно, новый работник становится ресурсом компании и его деятельность приносит положительные результаты для организации, а также приобретает конкурентные преимущества.

В качестве объекта исследования выбрано общество с ограниченной ответственностью «Механика».

ООО «Механика» акцентирует внимание на корпоративную социальную ответственность бизнеса, которая реализуется по отношению к потребителям, обществу и персоналу организации.

Рассматриваемая организация заинтересована в том, чтобы проанализировать политику предприятия по отношению к новым и вновь

принимаемым в компанию сотрудникам. Исследуем и проанализируем степень применения в организации мероприятий, которые позволили бы новичкам легче адаптироваться в данной организации и быстрее влиться в коллектив.

Предметом исследования в бакалаврской работе является система адаптации сотрудников в организации и пути ее усовершенствования.

В данной организации существует отдел по найму, оценке и развитию сотрудников, включающий в себя группу найма и группу оценки и развития, которые представлены на рисунке 2.9.

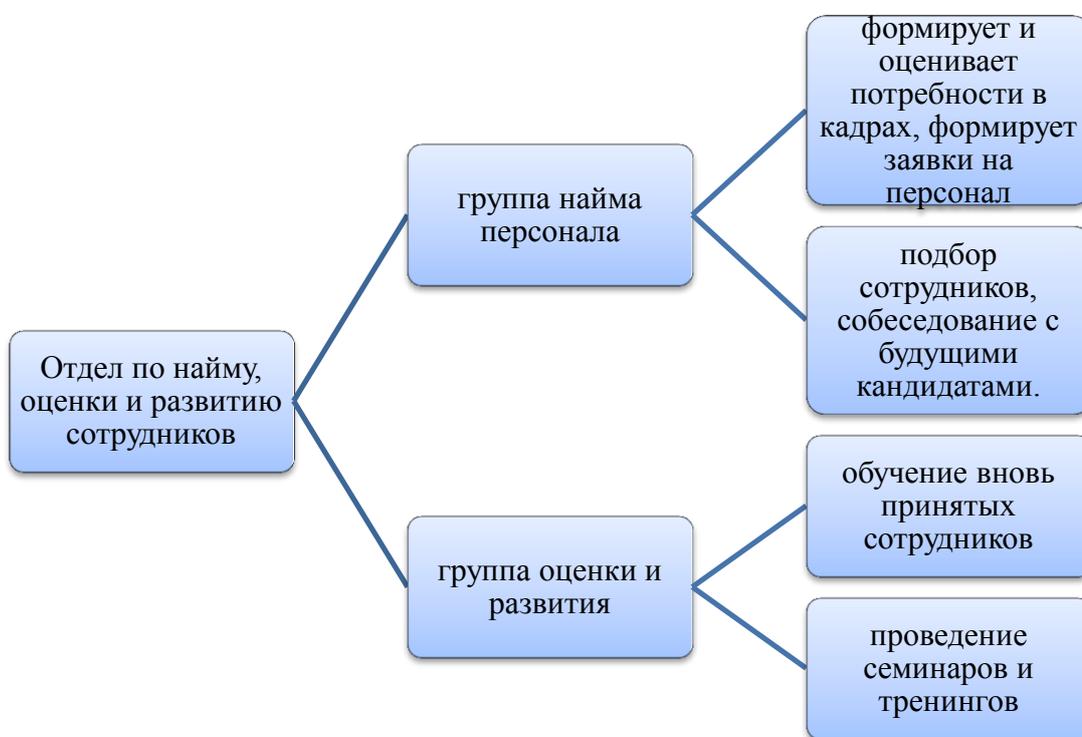


Рисунок 2.9 - Подразделения отдела по найму, оценке и развитию сотрудников ООО «Механика».

Группа найма формирует и оценивает потребности в кадрах, формирует заявки на персонал (формальные и неформальные требования). Также в функции группы включается подбор сотрудников, собеседование с будущими кандидатами. В обязанности группы оценки и развития входит обучение принятых сотрудников, а также проведение всевозможных семинаров и

тренингов, это позволяет повысить компетенцию и квалификацию уже работающих в организации сотрудников. Также группа оценки и развития занимается заключением и поиском договоров на проведение всевозможных тренингов вне организации.

Функциями группы оценки и развития являются контроль функции наставничества и адаптация персонала, а также ведение договоров и отчетности, администрирование сайта компании. Разработка и формирование курсов общеразвивающей и профессиональной направленности для своих сотрудников. В планах организации возложить на данную группу функции по развитию студентов (стажировки и всевозможные семинары).

В организации существуют положения «Об адаптации» и «О наставничестве» (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Виды положений адаптации персонала в ООО «Механика»

| Вид положение | Функция | Цель |
|-------------------------------|---|---|
| Положение «Об адаптации». | Определяет последовательность процесса адаптации новых сотрудников. | Создание условий для наиболее эффективной и быстрой адаптации нового сотрудника. |
| Положение «О наставничестве». | Наставляет нового сотрудника в период его адаптации. | Достигнуть максимальной эффективности результатов нового сотрудника в более короткие сроки, при помощи обучения на рабочем месте. |

Положение «Об адаптации» определяет последовательность процесса адаптации сотрудников (рис. 2.10). Данный процесс существует для создания всех условий наиболее благополучной адаптации нового сотрудника и быстрого достижения новичком эффективных результатов в его работе. В компании ООО «Механика» длительность процесса адаптации равна испытательному сроку - три месяца.

Цель положения «О наставничестве» достигнуть максимальной эффективности труда нового сотрудника в более короткие сроки, при помощи

обучения на рабочем месте. В положении также прописаны меры нематериального и материального поощрения руководителей. Для наиболее быстрой адаптации и достижения эффективных результатов новичком в ООО «Механика» предусмотрены: наставничество, принятие участия в семинарах и тренингах, участие в объединенном курсе Введение в ООО «Механика».



Рисунок 2.10 - Этапы процесса адаптации ООО «Механика».

Процесс адаптации в ООО «Механика» состоит из трех этапов: введение в компанию (социально-психологическая адаптация), планирование и непосредственно прохождение адаптации (профессиональная адаптация), анализ прохождения адаптации (подведение итогов по адаптации). Положения «Об адаптации» и «О наставничестве» включают в себя все три составляющие. На этапе «введение в компанию» включается процесс по ознакомлению нового сотрудника с требованиями организации, нормами и правилами поведения на рабочем месте. Отдел персонала знакомит новичка со следующими документами: трудовым договором, должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка, инструкцией по технике безопасности.

На этапе «Введение в компанию» в ООО «Механика» существует проблема - отсутствует контроль за выполнением заданий новым сотрудником, а также отсутствует доступ к документам деятельности организации. На втором этапе у каждого новичка есть свой руководитель, который наставляет и несет ответственность за молодого специалиста на протяжении всего адаптационного периода. Профессиональная адаптация заключается в быстром освоении профессии (способы принятия решений, тонкости работы и необходимые навыки).

После того, как завершится адаптационный период, наставник пишет «Отзыв» о новичке. После этого служба персонала собирает аттестационную комиссию, которая обычно состоит из наставника, специалиста службы персонала, руководителя организации и линейного руководителя. Служба персонала готовит список вопросов для новичка.

Непосредственно перед аттестацией новичка служба персонала и линейный руководитель готовят документы («План работы на период испытательного срока», «Отзыв», «Анализ работы новичка по истечении испытательного срока»), чтобы ознакомить с документами аттестационную комиссию.

Здесь является проблемой то, что функционирование института наставничества работает не эффективно, наставники недостаточно опытные, это тормозит процесс адаптации новых сотрудников и приводит к снижению эффективности их работы.

На третьем этапе после того, как пройдет беседа с сотрудником, и аттестационная комиссия рассмотрит документы, принимается решение, будет ли сотрудник работать в этой организации. Результаты сносятся в «Аттестационный лист» и подписываются всеми участниками аттестации.

Оценка сотрудника проводится по четырехбалльной шкале по следующим критериям, представленным в таблице 2.6.

Таблица 2.6 -Критерии оценки сотрудников в ООО «Механика»

| Оценка | Критерий |
|--------|--|
| 4 | Сотрудник имеет четкое представление о деятельности организации, ее подразделениях, а также о должностных обязанностях предприятия. |
| 3 | Сотрудник имеет общее представление о деятельности организации, ее подразделениях, а также о должностных обязанностях. |
| 2 | Сотрудник имеет представление лишь об отдельных областях, слабо ориентируется в деятельности организации, ее подразделениях, а также о должностных обязанностях. |
| 1 | Сотрудник не имеет представления о деятельности организации, слабо ориентируется в ее подразделениях. |

Оценка личностных качеств сотрудника проводится по четырехбалльной шкале компетенций, указанных в стандарте данной должности. В таблице 2.7 представлены данные критерии.

Таблица 2.7 - Критерии оценки личностных качеств сотрудника в ООО «Механика»

| Оценка | Критерий |
|--------|--|
| 4 | Ярко выраженные профессиональные качества |
| 3 | Профессиональные качества выражены для успешного выполнения требований к должности |
| 2 | Профессиональные качества слабо выражены |
| 1 | Профессиональные качества не выражены |

Анализ уровня профессиональной компетенции сотрудника производится на основании: отзыва о достижениях в работе новичка в период адаптации, анкета по оценке сотрудника, заполняемая руководителем, оценка уровня профессиональных стандартов, которые соответствуют должности.

После того, как непосредственный руководитель передаст отзыв о работе нового сотрудника, кадровая служба составляет письменное оповещение и передает его под роспись новому сотруднику:

- в случае успешного завершения испытательного срока, если начальник принял решение о том, что сотрудник подходит на должность;
- в случае неудовлетворительного результата прохождения сотрудником испытательного срока, сотрудника увольняют с указанием

причин увольнения. Если результат адаптации неудовлетворительный, он должен подтверждаться всеми объективными данными.

Прохождение испытательного срока можно считать неудовлетворительным, если:

- план работ на время испытательного срока не выполнен;
- сотрудник не соответствует занимаемой должности;
- у сотрудника отсутствует необходимая квалификация.

Кроме «Положения об адаптации», где прописаны все процедуры для работы с новичками, в организации доброжелательная организационная культура к вновь принятым сотрудникам, кроме того руководитель проводит беседу с коллективом, в который придет новичок. Руководитель рассказывает о новом сотруднике коллективу.

Так же сотруднику обязательно предоставляют собственное рабочее место и весь необходимый инвентарь. Все это помогает работать новому сотруднику с большей отдачей. На третьем этапе проблемой является отсутствие рекомендаций для новых сотрудников.

Для того чтобы выявить проблемы, существующие в ООО «Механика», проведем индивидуальное анкетирование каждого сотрудника, результаты представлены в таблице 2.8.

В анкетировании участвовали 26, что составляет 100% численности сотрудников организации ООО «Механика». По результатам таблицы 2.8 сделаем вывод о том, что:

- большинство сотрудников, которые проходили процесс адаптации, считают, что адаптировались в организации в течение трех месяцев;
- для большинства сотрудников сложностью стало вхождение в коллектив и освоение профессиональных обязанностей;
- во время адаптации большинство сотрудников поддерживали коллеги подразделения и непосредственный начальник;

Таблица 2.8 - Вопросы к сотрудникам организации ООО «Механика»

| № | Вопросы к сотруднику | Ответы сотрудников | | | |
|---|---|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | | Ответ №1, кол-во ответивших, чел. | Ответ №2 кол-во ответивших, чел. | Ответ №3 кол-во ответивших, чел. | Ответ №4 кол-во ответивших, чел. |
| 1 | Как долго вы работаете в ООО «Механика»? | 3 | 6 | 4 | 13 |
| 2 | Сколько по времени проходило ваше освоение работы в ООО «Механика»? | 4 | 8 | 9 | 5 |
| 3 | Что было для вас наиболее сложным в течение данного периода? | 10 | 7 | 9 | |
| 4 | Кто более поддерживал вас в процессе адаптации? | 12 | 8 | 6 | |
| 5 | Как долго вам была нужна помощь ваших коллег? | 14 | 9 | 3 | |
| 6 | Как вы считаете, что помогло вам в период адаптации? | 8 | 3 | 10 | 5 |
| 7 | Что, по-вашему, препятствовало быстрому и успешному введению в должность? | 9 | 5 | 3 | 9 |
| 8 | Что, по-вашему, могло бы поспособствовать успешной и более быстрой адаптации сотрудников? | 8 | 2 | 13 | 3 |

- поддержка коллег в работе для большинства сотрудников требовалась до 1 месяца;
- по мнению большинства сотрудников, адаптация прошла успешно благодаря доброжелательным отношениям в коллективе и помощи со стороны коллег в решении сложных вопросов;
- для большинства сотрудников отсутствие необходимой информации стало препятствием быстрого включения работником в должность;
- сотрудники считают, что поспособствовать быстрой адаптации работников мог бы наставник, которого поставили бы при приеме на работу новичков (приложение А.)

В целом, из проведенного анкетирования можно сделать вывод о том, что адаптация в ООО «Механика» происходит достаточно быстро и эффективно. Но в ООО «Механика» существует неудовлетворенность со

стороны сотрудников организации, она заключается в отсутствии нужной информации на первоначальном этапе адаптации, это уменьшает уровень профессиональной адаптации сотрудников в деятельности организации.

Также проблемой является отсутствие специально назначенного сотрудника, который помог бы новому сотруднику познакомиться с организацией, объяснить все направления деятельности ООО «Механика», составить план работы для новичка, сформировать у сотрудника рабочий настрой и проконтролировать работу новичка на протяжении всего процесса адаптации. Наставничество практически не реализуется, хотя существует в ООО «Механика». Наставник ускорил бы профессиональную и организационную адаптацию нового сотрудника.

Итогом является то, что процесс адаптации в ООО «Механика» является значимым этапом управления персоналом, от него зависит, будет ли организация успешной в своей трудовой деятельности, также от данного процесса зависит текучесть кадров, что является немаловажным показателем эффективной деятельности организации. Также процесс адаптации нуждается в совершенствовании, поскольку сотрудниками высказано мнение о том, что помимо профессиональных обязанностей и условий труда, выделены другие проблемы, которые усложняют процесс адаптации сотрудников, что требует наиболее подробного исследования этих проблем и устранения появившихся сложностей (табл. 2.9).

Несмотря на то, что система адаптации в ООО «Механика» работает достаточно эффективно, существует несколько недостатков, которые нужно улучшить в организации:

После того, как мы исследовали организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Механика» можно сделать вывод о том, что с каждым годом организация улучшает свои финансовые показатели, но, несмотря на высокие показатели выручки, и производственных мощностей необходимо предложить мероприятия для лучшей адаптации сотрудников.

Таблица 2.9 - Проблемы, выявленные в процессе адаптации ООО «Механика»

| Этапы | Проблемы |
|---|--|
| этап 1 Введение в компанию (социально-психологическая адаптация). | Функционирование института наставничества работает не эффективно: наставники недостаточно опытные. |
| Этап 2 Планирование и непосредственно прохождение адаптации (профессиональная адаптация). | Отсутствует контроль за выполнением заданий новым сотрудником. |
| Этап 3 Анализ прохождения адаптации (подведение итогов по адаптации). | Отсутствуют рекомендации для новых сотрудников. |

В связи с тем, что в 2018 году организация расширила свое производство, дополнительно построила новый цех и закупила инновационное оборудование, в организации регулярно идет набор новых сотрудников. Для работы на новом оборудовании нужны высококвалифицированные работники, для того чтобы не было текучести кадров на предприятии, необходимо уделить особое внимание адаптации сотрудников.

Грамотно подобранные мероприятия по улучшению системы адаптации в ООО «Механика» помогут поддержать финансовые результаты организации по сравнению с прошлыми годами и повысить показатель рентабельности, что необходимо для эффективной работы предприятия.

1) Нормализовать институт наставничества в ООО «Механика» - подобрать высококвалифицированных наставников и разработать такие мероприятия, которые помогли бы новым сотрудникам быстрее адаптироваться на новом месте.

2) Разработать «рекомендации для работника».

3) Разработать план выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

3 Разработка плана мероприятий, направленных на улучшение управления адаптации в ООО «Механика»

3.1 Мероприятия, направленные на улучшение системы адаптации персонала в ООО «Механика»

По результатам наших исследований для более эффективной работы системы адаптации персонала в организации ООО «Механика» необходимо:

- 1) улучшить систему института наставничества в ООО «Механика»;
- 2) разработать рекомендации для сотрудника, с целью более эффективной адаптации нового сотрудника;
- 3) разработать программу выполнения работы и поручений для принятого сотрудника от наставника.

В таблице 3.1 представим проблемы и мероприятия по их усовершенствованию на каждом из этапов адаптации.

Таблица 3.1- Мероприятия по усовершенствованию каждого этапа адаптации

| № | Этапы | Проблемы | Мероприятия |
|---|--|--|---|
| 1 | Этап 1. Введение в компанию (социально-психологическая адаптация). | Функционирование института наставничества работает не эффективно, поскольку наставники недостаточно компетентны, а также новые сотрудники долго адаптируются к новым для него условиям работы организации. | Улучшить систему института наставничества. |
| 2 | Этап 2. Планирование и непосредственно прохождение адаптации(профессиональная адаптация). | Отсутствует контроль за выполнением заданий новым сотрудником, а также отсутствует доступ к документам деятельности организации. | Разработать программу выполнения работы и поручений для принятого сотрудника от наставника. |
| 3 | Этап 3. Анализ прохождения адаптации (подведение итогов по адаптации). | Отсутствуют рекомендации для новых сотрудников, это тормозит работу всего предприятия. | Разработать рекомендации для нового сотрудника. |

Мероприятие 1 «Улучшение системы института наставничества» в ООО «Механика» направлено на улучшение системы института наставничества в ООО «Механика» очень значимо, эффективно и является успешным методом, которой поможет сотруднику организации стать профессионалом. Данного метода не хватает в ООО «Механика». После того, как будут оформлены все документы на работу, будет написано заявление о приеме на новую должность, руководитель заключит трудовой договор и ознакомит новичка с должностной инструкцией, менеджер по персоналу назначит испытательный срок и прикрепит к новому сотруднику наставника, который в процессе адаптации будет давать рекомендации для сотрудника и выдаст ему ежедневник, которые заключает в себя личный план работы.

К каждому новому сотруднику нужно прикреплять своего наставника, который имеет большой опыт работы, пользуется уважением в коллективе и наставник, который будет помогать новому сотруднику в решении всех вопросов. В этом случае повысится эффективность процесса обучения и мотивация нового сотрудника. После того, как успешно закончится стажировка нового сотрудника и обучаемый самостоятельно приступит к работе, наставнику необходимо наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь. Также наставник проводит инструктаж, контролирует первые шаги новичка, определяет степень его подготовки, помогает быстрее адаптироваться новому сотруднику.

Главной целью института наставничества является помощь работнику как можно быстрее адаптироваться к новым условиям труда и освоить практические навыки своей работы. Наставничество - это целенаправленная помощь новому сотруднику, путем прикрепления к нему более опытного сотрудника со стажем не менее двух лет в данной организации. Наставник делится своим опытом работы, управляет социально - производственным процессом адаптации, также наставник ускорит профессиональную адаптацию новичка и поможет влиться в коллектив новому сотруднику.

Цель данного процесса - принять пришедшему сотруднику ценности, установки, правила, принципы организации без ущерба для своих личностных ценностей.

Основная задача наставника – ввести нового сотрудника в должность, в наставнике должны преобладать следующие качества, которые представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Качества наставника, необходимые для работы с новичками ООО «Механика».

Наставник обязан ознакомить новичка с корпоративной культурой организации ООО «Механика», а кроме того:

- миссией организации ООО «Механика», а также направлениями деятельности и предоставляемыми услугами данного предприятия;
- знакомство снова пришедшего работника с коллективом;
- программу заданий, которые должен выполнить новичок в период адаптации.

Так же наставник обязан ввести снова пришедшего сотрудника в должность и выполнить следующие мероприятия:

- познакомить новичка с деятельностью ООО «Механика»;
- вручить новичку рекомендации для работника;

- вручить новичку ежедневник с планом личной работы и проконтролировать всю работу сотрудника;

- провести инструктаж правил и норм поведения на предприятии;
- разъяснить цели и задачи новичка на время испытательного срока.

Рассмотрим задачи, которые должен выполнять наставник:

- познакомить новичка с деятельностью ООО «Механика»;
- познакомить новичка с коллективом организации;
- подготовить место для работы нового сотрудника и снабдить его всем необходимым;
- составить персональный план работы для новичка;
- разъяснить новичку принципы общения с поставщиками и клиентами организации;
- разъяснить правила внутреннего распорядка ООО «Механика»;
- рассказать традиции и правила поведения предприятия;
- контролировать выполнение всех работ, выполняемых новичком.

Также стоит рассмотреть критерии, которым должен соответствовать наставник: личное стремление быть наставником, имеет большой опыт работы, умеет передать свои знания другим сотрудникам, способен к адекватной и разумной критике, обладает высоким уровнем ответственности, умеет контролировать работу подчиненных и учит их грамотно распределять свое рабочее время.

Работа наставника с принятым сотрудником должна содержать в себе:

1. грамотное распределение рабочего времени (совмещение своих основных функций с функциями наставничества);
2. передача необходимой информации, опыта, знаний вновь принятому сотруднику;
3. отслеживание обратной связи, контроль освоения познаний в период наставничества;
4. своевременное корректирование некорректных действий новичка в работе;

5. проявление внимания к новичку: разъяснять вопросы, которые задает новый сотрудник (рис 3.2).



Рисунок 3.2 - Предложенное мероприятие на первом этапе процесса адаптации ООО «Механика».

Второе мероприятие «Разработать программу выполнения работы и поручений для принятого сотрудника от наставника» направлено на разработку «Рекомендаций для сотрудника». Для того чтобы данное мероприятие работало, предложим создать специальный набор документов деятельности организации ООО «Механика», который был бы доступен для каждого сотрудника в электронном и бумажном виде, данное мероприятие поспособствует быстрому усвоению требуемой и нужной информации. В предложенный набор документов включаются такие документы, как:

- история становления и зарождения организации;
- должностные обязанности и правила дисциплины на предприятии;
- правила общения и поведения с клиентами;
- основные направления деятельности в организации;
- организационная структура предприятия;

- справочник телефонных номеров;
- методические рекомендации;
- расценки услуг, которые предоставляет организация;
- существующие услуги и товар организации.

Перечисленные документы должен получить на руки каждый вновь принятый сотрудник, у которого наступает испытательный срок. Так как адаптация сотрудника должна начинаться с рекомендаций и документов организации ООО «Механика». После того, как новичок ознакомится с рекомендациями и всеми документами, он будет знать, чем занимается организация, основные направления деятельности ООО «Механика», какой дресс-код существует в организации и так далее. После этого ООО «Механика» превращается для сотрудника из незнакомого места работы в место, где все правила и нормы поведения понятны и ясны. Так же немаловажно к рекомендациям и документам прикрепить такой документ, как должностная инструкция и нормы труда. Это поможет лучше понять сотруднику, чем он будет заниматься на новом рабочем месте (рис 3.3).

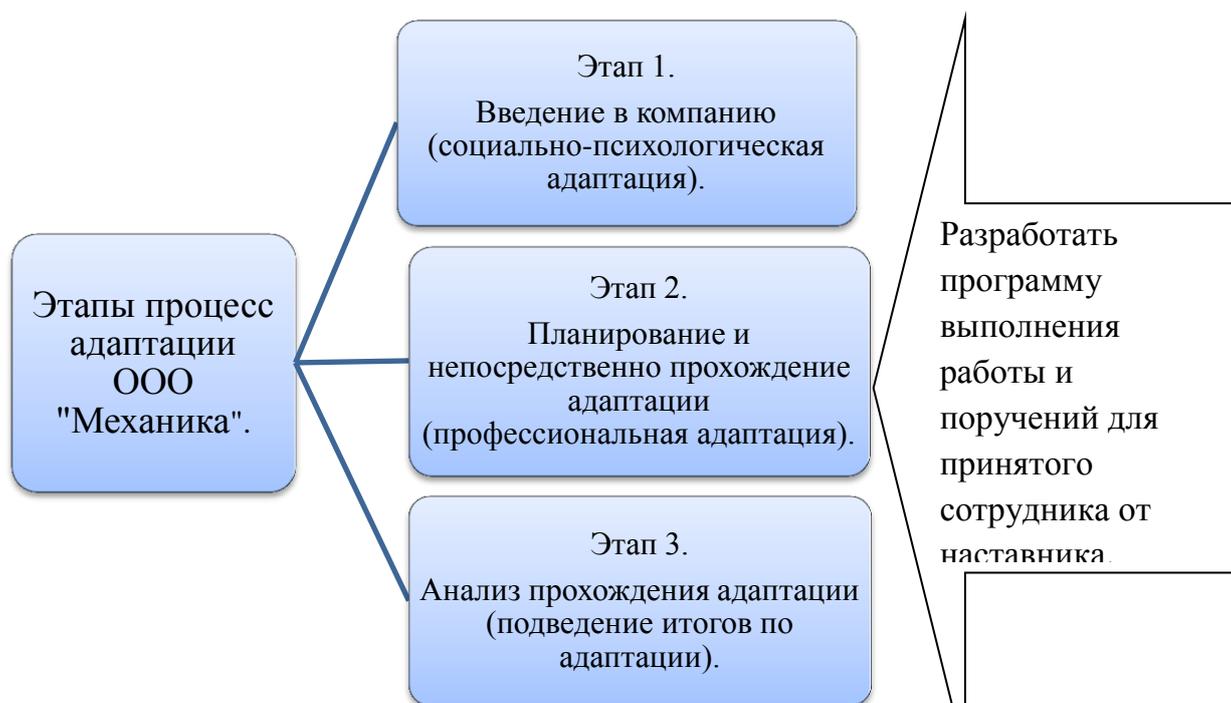


Рисунок 3.3 -Предложенное мероприятие на втором этапе процесса адаптации ООО «Механика».

Третье мероприятие «Разработать рекомендации для нового сотрудника» заключается в отсутствии контроля над выполнением поставленных задач для новичка. Для того чтобы данное мероприятие работало эффективно необходимо разработать для каждого нового сотрудника ежедневник, где написан план личной работы, в котором на первой странице будет план основных мероприятий для новичка на каждый день, вторую страницу займут заметки для того, чтобы новый работник записывал туда всю важную информацию, например, информацию о наставнике или коллегах, с которыми он в дальнейшем будет сотрудничать.

На третьей странице будет располагаться ежедневный план работы новичка, в котором будут указаны дни недели, время, затраченное на выполнение заданий, и также отдельно будет находиться графа контроля, где каждый день наставник будет отмечать выполнены ли все поставленные задачи.



Рисунок 3.4 -Предложенное мероприятие на третьем этапе процесса адаптации ООО «Механика».

Сделаем вывод, что адаптация нового сотрудника - это длительный и трудоемкий процесс, который требует особого внимания. Эффективность и продолжительность адаптации во многом зависит от самого новичка, его

личностных качеств и от того, насколько грамотно организовывались и проводились мероприятия адаптации. Обычно данный процесс занимает три месяца. За это время наставник должен осуществить контроль над адаптацией каждого новичка. А также, чтобы облегчить новым сотрудникам адаптацию, необходимо выдать каждому новому работнику рекомендации, нужные документы организации и ежедневник с планом личной работы (рис 3.4)

Процесс адаптации в ООО «Механика» является одним из основных и важных этапов в управлении персоналом. От адаптации зависит успех трудовой деятельности работников и предприятия в целом, также от адаптации зависит такой немаловажный показатель как текучесть кадров. Эти показатели являются для предприятия немаловажными. Вместе с тем, процесс адаптации нужно постоянно совершенствовать, так как новыми сотрудниками организации ООО «Механика» высказано мнение, что кроме условий труда, профессиональных обязанностей и вхождения в коллектив выделены другие причины, которые усложняют процесс адаптации сотрудников, что требует наиболее детального изучения этих проблем и устранения появившихся сложностей.

3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Совершенствование адаптации персонала приведет к сокращению у новых сотрудников вработываемости, то есть новичок быстрее адаптируется на новом месте. Благодаря этому снизятся потери времени на начальных этапах работы.

Реализация предложенных нами мероприятий поможет решить следующие задачи:

1. уменьшить срок адаптации новичка в организации. Раньше этот процесс занимал три месяца, благодаря институту наставничества этот процесс займет 2 месяца;

2. сформировать у новичков положительное отношение к предприятию и нормам организации, а также стандартам и правилам, существующим в данной

организации, привить навыки использования корпоративных стандартов для различных рабочих ситуаций;

3. обеспечить успешное вхождение новичка в коллектив предприятия. Данное мероприятие влияет на корпоративную культуру и социально-психологический климат;

4. обеспечить знаниями сотрудников организации об ее целях, миссии, деятельности и истории организации;

5. обеспечить контроль за работой нового сотрудника, для этого необходимо ввести план личной работы;

6. снизить текучесть персонала.

В ООО «Механика» в 2017 году на адаптацию персонала было потрачено 450160 руб., представим наглядную таблицу расходов на адаптацию персонала ООО «Механика» в таблице 3.2.

Таблица- 3.2 Расходы на мероприятия по адаптации персонала ООО «Механика» за 2017 год

| Мероприятие | Затраты(в год), руб. |
|---|-----------------------|
| Введение в штат ООО «Механика» специалиста по адаптации: (ФОТ 28000руб. + налоги с ФОТ 31%) *12мес. | 440160 |
| Семинары по улучшению адаптации новых сотрудников на новом рабочем месте для руководителей (единовременные затраты). | 10000 |
| Всего | 450160 |

ООО «Механика» в 2018 приняла 10 новых работников в связи с расширением производства. И с помощью мероприятий, которые были предложены нами, организация потратит определенные средства и будет иметь следующий эффект.

Теперь рассмотрим в таблице 3.3 затраты на предложенные нами мероприятия, направленные на улучшение системы адаптации персонала.

Таблица 3.3 - Затраты на предложенные мероприятия по улучшению адаптации персонала

| № | Мероприятия | Затраты, руб. | Примечание |
|---|---|---------------|--|
| 1 | Улучшить систему института наставничества, организовав краткосрочные интенсивные курсы для наставников. | 16000 | |
| 2 | Разработать программу выполнения работы и поручений для принятого сотрудника. | 4000 | Приобретение канцелярских товаров для оформления папки документов. |
| 3 | Разработать систему доплат за наставничество (на 3 наставника). | 94320 | (2000руб + налоги 31%) x12мес. в расчете на 1 наставника. |
| 4 | Разработать рекомендации для нового сотрудника (ежедневник). | 100 | Затраты на 1 ежедневник. |
| | общий итог по предложенным мероприятиям. | 115320 | |

$10 * 100 + 16000 + 4000 + 94320 = 115320$ рублей, где:

10чел. - сотрудники, проходящие адаптацию;

100 руб. – затраты на 1 ежедневник;

16000 руб. – краткосрочные курсы для наставников;

94320 руб. – доплата трем наставникам с налогами;

4000 руб. – программа выполнения работы и поручений для принятого сотрудника.

115320 руб. – общий итог по предложенным мероприятиям.

Сравним данные: в 2017 году на адаптацию персонала предприятие ООО «Механика» потратила минимум 450160 руб., с разработанными и предложенными нами мероприятиями ООО «Механика» потратило бы всего 115320 руб.

Для того, чтобы более наглядно была видна разница между затратами, сравним данные, которые представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Разница между затратами на адаптацию персонала в ООО «Механика», руб.

| Фактические затраты. | Мероприятие | Расходы ООО «Механика» на мероприятия по адаптации новых сотрудников, руб. |
|---|--|--|
| | Введение в штат ООО «Механика» специалиста по адаптации. | 440160 руб. |
| | Семинары по улучшению адаптации новых сотрудников на новом рабочем месте для руководителей. | 450160 руб. |
| | Итого | 450160 руб. |
| Плановые затраты. | Усовершенствовать систему института наставничества, организовав краткосрочные интенсивные курсы для наставников. | 16 000 руб. |
| | Разработать программу выполнения работы и поручений для принятого сотрудника. | 4000 руб. |
| | Разработать рекомендации для нового сотрудника (ежедневник). | 100 руб. |
| | Разработка систем доплат за наставничество. | 94320 руб. |
| | Итого | 115320 руб. |
| Разница между фактическими и плановыми затратами равна 334840руб. | | |

В ООО «Механика» планируется, что в результате предложенных нами мероприятий прирост прибыли составит не менее 0,62 % в год. Годовой объем выручки до предложенных мероприятий составляет 52862 тыс. руб.

Далее рассчитаем экономический эффект от предложенных нами мероприятий. Это разница между планируемым приростом выручки, полученной от предлагаемых нами мероприятиями, а также расходами на них.

$$\mathcal{E} = Pв - Зр - Врп, \quad (1)$$

где \mathcal{E} - экономический эффект от внедрения мероприятия, руб.;

$Pв$ - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

$Зр$ - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

$Врп$ - выручка от реализации за последний период, руб.

Далее рассчитаем $Pв$ по следующей формуле:

$$Pв = (Врп \times Прв \div 100) + Врп, \quad (2)$$

где $Pв$ - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

$Врп$ - выручка от реализации за последний период, руб.;

$Прв$ - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после предложенных мероприятий, при условии, что $Прв$ - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы составит 0,52%:

$$Pв = (52862 \text{ тыс. руб.} \times 0,52 / 100) + 52862 = 53136 \text{ тыс. руб.}$$

После этого рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий:

$$\mathcal{E} = (53136 \text{ тыс. руб.} - 52862 \text{ тыс. руб.}) - 115 \text{ тыс. руб.} = 159 \text{ тыс. руб.}$$

где \mathcal{E} - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

$Pв$ - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.

Также рассчитаем, какова отдача от средств, вложенных в мероприятие, и превышают ли финансовый эффект затраты на его проведение.

Просчитать эффективность и отдачу от предлагаемых мероприятий по адаптации можно по следующей формуле:

$$P = (\text{Доход} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} * 100\% \text{ ,....(3)}$$

где P – рентабельность инвестиций в мероприятие, %

$$P = (159 \text{ тыс. руб.} / 115 \text{ тыс. руб.}) * 100 = 38 \%,$$

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия, которые составляют 115 тыс. руб. увеличили выручку на 159 тыс., руб. предполагаемая выручка составит 53136 тыс. руб. Это говорит об эффективности предложенных мероприятий по адаптации сотрудников и получении дополнительной прибыли.

Для того чтобы подтвердить эффективность предложенных нами мероприятий, мы провели анкетирование по оценке удовлетворенности адаптацией персонала. В нашем анкетировании приняли участие 26 сотрудников, результаты анкетирования рассмотрим в таблице 3.5

На основании данных таблицы 3.5, где мы провели экспериментальное исследование, можно сделать вывод о том, что для большинства сотрудников, работающих в ООО «Механика» предложенные мероприятия востребованы и помогают новичкам быстрее и успешнее пройти период адаптации в организации, ведь наставничество - одно из самых эффективных и старых способов передачи навыков и знаний новичкам компании, в период адаптации на новом для них рабочем месте. Наставники работают с новичками, их уровень подготовки и знаний может быть разнообразен. Один сотрудник придет на новую работу со своим багажом знаний и большим опытом, в то время, как другой сотрудник придет с отсутствием каких-либо навыков и знаний в его области деятельности. Новые сотрудники с профессиональным

опытом, приходя на новое предприятие также работают с наставником, но в этом случае наставник помогает им лишь успешно пройти адаптацию и изучить корпоративную культуру организации.

Таблица 3.5- Результаты анкетирования сотрудников ООО «Механика»

| Показатель | Ответы сотрудников | |
|---|--------------------|-----|
| | Да | Нет |
| Помогли ли вам в работе «рекомендации для сотрудника» быстрее разобраться в профессиональной деятельности во время адаптации? | 24 | 2 |
| Будете ли вы пользоваться «рекомендациями для сотрудника» после периода адаптации? | 24 | 2 |
| Будете ли вы и дальше заполнять папку «рекомендации для сотрудника»? | 26 | 0 |
| По вашему мнению, поможет ли прикрепление к вам наставника быстрее адаптироваться на рабочем месте? | 26 | 0 |
| По вашему мнению, наставничество лишнее в период адаптации? | 0 | 26 |
| Помог ли вам наставник во время адаптации на рабочем месте? | 26 | 0 |
| Помог ли вам в выполнении задач и распределении времени план работ, поставленный наставником? | 26 | 0 |

Наставничество как метод обучения и адаптации сотрудников решает такие важные задачи, как:

- является результативным способом передачи умений и знаний от более высококвалифицированных работников новым сотрудникам;
- производится контроль и правильное направление сотрудника в его работе, в случае недопонимания;
- содействует наиболее быстрому освоению новым сотрудником сформировавшихся в коллективе командного духа и корпоративных ценностей;
- развивает у новичка положительное отношение к работе;
- снижает текучесть кадров;

- повышает мотивацию наставника к осуществлению возложенных на него обязанностей, так как он удостоился за личные заслуги наставлять новых сотрудников, а это придает ему авторитета в коллективе.

В целях экономии финансов организации ООО «Механика», предложим нематериальные поощрения наставников, такие как:

- присваивание звания лучшего наставника года;
- вывешивать фото наставника, который обучил большее количество новичков по сравнению с остальными наставниками;
- включать лучших наставников в резерв на вышестоящие должности;
- дополнительно обучать наставников;
- внимательно относиться вышестоящему руководству к проблемам, возникающим у наставников.

Разработка «рекомендаций для сотрудника» - важный документ, который должен заводиться при принятии нового сотрудника на работу в ООО «Механика». Этот документ поможет найти ответы на внутриорганизационные вопросы, волнующие новичка, а также новичок сможет пополнять данную папку другими нужными для него документами.

«Разработка рекомендаций для нового сотрудника» - это эффективное мероприятие для новичков, данное мероприятие позволяет узнать всю необходимую информацию, которая необходима для наибольшей эффективности работы нового работника.

Также рассмотрим, предложенное нами мероприятие - ежедневник с планом личной работы сотрудника в ООО «Механика», данный ежедневник поможет:

- вести контроль за проделанной работой нового сотрудника;
- правильно выстроить план работы нового сотрудника;
- быстро разобраться в порядке выполнения поставленных задач;
- вносить необходимую информацию и использовать ее;
- видеть собственные ошибки в период выполнения работы и стараться устранять их.

Проанализировав предложенные нами мероприятия, можно сделать вывод, что данные предложения являются эффективными, значимыми и экономичными для ООО «Механика».

Представим в таблице 3.6 социальный и экономический эффект от предложенных нами мероприятий.

Таблица 3.6- Социальный и экономический эффект от предложенных мероприятий

| Мероприятие | Эффект | |
|---|--|---|
| | Экономический | Социальный |
| Улучшение системы института наставничества. | <ul style="list-style-type: none"> - снизятся затраты на адаптацию персонала; - снизится текучесть кадров; - вырастет производительность труда сотрудников, благодаря эффективному контролю за их работой наставника. | <ul style="list-style-type: none"> - создастся психологический комфорт у нового сотрудника; - создастся наиболее быстрое освоение новым сотрудником сформировавшихся в коллективе командного духа и корпоративных ценностей. |
| Разработать программу выполнения работы и поручений для принятого сотрудника от наставника. | <ul style="list-style-type: none"> - сократится период низкой трудовой деятельности нового сотрудника; - рост качества производимой продукции. | <ul style="list-style-type: none"> - сформируются знания у работников процедур, которые действуют в организации - повысится мотивация сотрудников. - улучшится информативность сотрудников о деятельности, миссии и целях организации. |
| Разработать рекомендации для нового сотрудника. | <ul style="list-style-type: none"> - снизятся потери рабочего времени у сотрудника. | <ul style="list-style-type: none"> - повысится уровень трудовой дисциплины у сотрудников. |

Подводя итоги, об исследовании предложенных нами мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в ООО «Механика», сделаем вывод, что наставничество успешный и значимый метод для ООО «Механика». Он помогает сотруднику стать профессионалом своего дела, является эффективным методом передачи знаний и опыта, благодаря предложенному нами мероприятию, «рекомендации для сотрудника», новички

быстрее адаптируются на новом рабочем месте и быстрее ориентируются в деятельности организации ООО «Механика». Сотрудник будет четко знать, основные направления деятельности и все необходимые документы. Предложенный нами ежедневник с планом личной работы каждого сотрудника поможет выполнять поставленные задачи и правильно рассчитывать свое рабочее время, выполнять план работы на каждый день, выполнять поставленные задачи вовремя, а также самому вносить нужную для новичка информацию, например, важные номера, номера кабинетов, фамилии и имена коллег и так далее.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия, которые составляют 115 тыс. руб. увеличат выручку на 159 тыс., предполагаемая выручка составит 53136 тыс. руб. Это говорит об эффективности предложенных мероприятий по адаптации сотрудников и получению дополнительной прибыли.

Заключение

Целью данной работы явилась разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в ООО «Механика».

Для решения поставленной цели нам было необходимо решить ряд задач таких, как проанализировать теоретические основы процесса адаптации персонала, дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Механика», проанализировать процесс управления адаптацией персонала, выявить и обозначить недостатки процесса управления адаптацией персонала, разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Механика» и оценить целесообразность внедрения, разработанных мероприятий по адаптации персонала.

Каждый грамотный руководитель понимает, что большой ценностью для организации является сотрудник. Долгий стаж работы и низкая текучесть кадров - главные показатели стабильности организации. Но если компания хочет развиваться должна расти численность персонала и также в организации должен быть здоровый процент текучести кадров, это неизбежно приведет к потребности проведения качественной адаптации работников.

Адаптация персонала является одним из важных процессов системы управления персоналом, ведь именно от этого процесса зависит останется ли сотрудник в компании и с какой эффективностью и отдачей будет проходить его работа. В процессе всей работы все цели и задачи были выполнены.

Изучив организационно - экономическую характеристику организации ООО «Механика» и проведя анализ организационной и профессиональной адаптации персонала, а также оценку удовлетворенности сотрудников деятельностью по адаптации ООО «Механика», мы сделали вывод, что организационная и профессиональная адаптация в ООО «Механика» нуждается в комплексе мероприятий по совершенствованию адаптации. Также мы провели анкетирование среди сотрудников организации ООО «Механика» и.

отталкиваясь от этого мы предложили следующий комплекс мероприятий, которые направлены на улучшение адаптации персонала в ООО «Механика»:

- предложили усовершенствовать институт наставничества;
- создали «рекомендации для сотрудников»;
- создали ежедневник с планом личной работы для каждого нового сотрудника.

Предложенные нами мероприятия эффективны и экономичны, это является важным и актуальным показателем для ООО «Механика».

Предложенные мероприятия принесут следующие результаты:

- сократятся расходы организации на мероприятия по улучшению адаптации персонала ООО «Механика»;
- снизится текучесть кадров производственного персонала;
- сократится срок «вхождения» новичка в организацию;
- новый сотрудник успешно волеется в коллектив организации;
- создастся психологический комфорт у нового сотрудника;
- улучшится информативность сотрудников о деятельности, миссии и целях организации;
- у новичка сформируется устойчивое положительное отношение к ООО «Механика» и действующим в ней стандартам и правилам.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия, которые составляют 115 тыс. руб. увеличили выручку на 159 тыс, предполагаемая выручка составит 53136 тыс. руб. Это говорит об эффективности предложенных мероприятий по адаптации сотрудников и получении дополнительной прибыли.

Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ (с изм. от 29.12.2017 N 459-ФЗ,) Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142 .

2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683 .

3. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) 31 июля 1998 года N 146-ФЗ (с изм. 19.02.2018). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76276/306ece61c42e064d1efbb5030cbcaeac7df5e87a/#dst100089 .

4. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. – 21 с. Режим доступа: https://fictionbook.ru/author/nadejda_ivanovna_arhipova/upravlenie_personalom_organizacii_kratki/read_online.html

5. Аширов Д. И. Управление кадровыми ресурсами: книга / А. Д. Аширов. – М. 2010,. - 432 с. Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/129085>

6. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2014. – 299 с. Режим доступа: https://www.hse.ru/pubs/share/direct/demo_document/148286437

7. Михалкина Е. В. Адаптация выпускников к первичному рынку труда: Учебное пособие / М. ЮФУ, 2011. - 306 с. Режим доступа: <http://znanium.com/spec/catalog/search?complete=1&query=%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F> .

8. Веснин В. Р. Управление Персоналом. Теория и практика: Учебное пособие / в. р. Веснин. – М. 2009,. - 688 с. Режим доступа: <http://nashol.com/2012062465736/upravlenie-personalom-teoriya-i-praktika-vesnin-v-r-2009.html>

9. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие /. Кабанов А.Я, Каштанова Е.В. - М.: Проспект, 2015. - 56 с. Режим доступа: <https://mybook.ru/author/kollektiv-avtorov-4/upravlenie-personalom-teoriya-i-praktika-organiz-2/read>

10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / учебное пособие. М.: КНОРУС, – 2012. – 307 с. Режим доступа: http://fptl.ru/files/menedjment/kibanov_upravlenie-personalom.pdf .

11. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала / учебно-практическое пособие - М. : Проспект, 2015. – 56 с. Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392169023.html> .

12. Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Ушакова М. В. Служба управления персоналом / учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010. 416 с. Режим доступа: <http://www.library.ugatu.ac.ru/pdf/teach/Kibanov2010.pdf> .

13. Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях Экономика и менеджмент инновационных технологий / учебное пособие. М. 2014. № 6 Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092> .

14. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала/ Учебно-практическое пособие Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2014. - 72 с. Режим доступа: <https://mybook.ru/author/kollektiv-avtorov-4/upravlenie-personalom-teoriya-i-praktika-psihofizi/read> .

15. Пешкова Д.М., Никишина А.Л. К вопросу об адаптации персонала в современных условиях // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 10 Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/10/72268>.

16. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition. 2011.

17. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research, №70(2), 2013, p. 151-18. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2014, -pp. 408-421.

18 Mosca M., Pastore F. Wage effects of recruitment methods // IZA Working Paper, 2008

19. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American Journal of Industrial and Business Management №5, 2015, p. 138-147.

20. Monika Tomcikova, Peter Zivcak / Types of adaptation, adjustment program, evaluation of adaptation,the adaptation process – 2015. – Vol. 17. – P. 2-3.

Анкета адаптации работников ООО «Механика»

1. Как долго вы работаете в ООО «Механика»?

- 1) 1 месяц;
- 2) 2 месяца;
- 3) 3 месяца;
- 4) более 4 месяцев.

2. Сколько по времени проходило ваше освоение на рабочем месте в ООО «Механика»?

- 1) до 1 месяца;
- 2) до 2 месяцев;
- 3) до 3 месяцев;
- 4) более 3 месяцев;
- 5) еще не закончена.

3. Что было для вас наиболее сложным в течение периода адаптации в ООО «Механика»?

- 1) освоение профессиональных обязанностей;
- 2) вступление в коллектив;
- 3) приспособление к условиям труда.

4. Кто оказывал вам поддержку в период адаптации?

- 1) руководитель;
- 2) коллеги;
- 3) наставник.

5. Как долго вам была нужна помощь ваших коллег?

- 1) до 1 месяца;
- 2) до 2 месяцев;
- 3) до 3 месяцев;

4) потребуется еще после адаптации.

6. Как вы считаете, что помогло вам в период адаптации?

- 1) доброжелательное отношение коллектива;
- 2) возможность обращаться к руководителю;
- 3) возможность обращаться за помощью к коллегам по работе;
- 4) помощь наставника.

7. Что, по-вашему, препятствовало быстрому и успешному введению в должность?

- 1) отсутствие необходимой для работы информации;
- 2) напряженная работа;
- 3) отсутствие помощи со стороны наставника
- 4) отсутствие четко прописанных должностных обязанностей.

8. Что, по-вашему, могло бы поспособствовать успешной и более быстрой адаптации сотрудников?

- 1) корпоративные праздники и общественные мероприятия;
- 2) внимательное отношение руководителя;
- 3) назначение при приеме на работу наставника;
- 4) поручение ответственных заданий.