

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка системы адаптации молодых специалистов на предприятии <u>УДК 005.962.1</u>

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2Б	Кузьминых Николай Юрьевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына Зоя Васильевна	К.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	К.э.н.		

**Планируемые результаты обучения по ООП
38.03.02 Менеджмент (бакалавриат)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
P₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Н.О. Чистякова

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3А2Б	Кузьминых Николаю Юрьевичу

Тема работы:

Разработка системы адаптации молодых специалистов на предприятии
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Нормативные документы ООО «N», нормативно-правовые акты, учебная литература.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования;	1. рассмотреть теоретические аспекты адаптации, ее сущность, виды. 2. проанализировать российский и зарубежный опыт адаптации молодых специалистов 3. рассмотреть действующую систему адаптации молодых специалистов на предприятии ООО «N» 4. дать краткую характеристику деятельности предприятия

<i>обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	5. предложить рекомендации по улучшению процесса адаптации молодых специалистов на предприятии ООО «N»
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Таблица 1 – Констатация термина адаптация от разных специалистов; Рисунок 1– Виды адаптации и факторы на них влияющие; Рисунок 2 – Особенности адаптации молодых специалистов; Таблица 2 – Применение методов адаптации в Европе и России; Рисунок 3 – Ожидаемые результаты от внедрения концепции «Адаптационного менеджмента»; Таблица 3 – Источники привлечения кадров на предприятие; Рисунок 4 –Организационная структура ООО «N»; Таблица 4 – Характеристика респондентов; Таблица 5– Оценка удовлетворенности адаптацией; Рисунок 5 – Удовлетворенность выбором специальности; Рисунок 6 – Подготовленность к работе после окончания учебного заведения; Рисунок 7 – Оценка содействия наставника в адаптации; Рисунок 8 – направления совершенствования системы адаптации; Рисунок 9 – Система социального партнерства; Рисунок 10 - Взаимодействие со студентами; Рисунок 11 – Этапы работы практической части со студентами старших курсов; Таблица 6 – Направления сотрудничества; Рисунок 12 – Направления сотрудничества; Рисунок 13 – Молодые специалист, испытывавшие стресс; Таблица 7 – Требования к должности специалист по адаптации персонала; Рисунок 14 – Памятка молодому специалисту; Таблица 8 – Мероприятия программы адаптации; Таблица 9 – Оценка прохождения процесса адаптации; Рисунок 14 – Инструменты субъективной оценки наставника; Таблица 10 – Размер выплат наставнику; Рисунок 15 – Функции совета молодых специалистов; Рисунок 16 – Структура совета молодых специалистов; Таблица 11 – Эффект от внедрения мероприятий; Таблица 12 – Затраты на реализацию новой

	системы адаптации; Таблица 13 – Стрейкхолдеры организации; Таблица 14 – Структура программ КСО; Таблица 15 – Затраты на программы КСО; Приложение А – Образец индивидуального плана развития молодого специалиста; Приложение Б – положение о работе с молодыми работниками; Приложение В – Размер выплат при выплатах при несчастных случаях; Приложение Г – Оценка удовлетворенности молодых специалистов; Приложение Д – Оценка потенциала молодого специалиста; Приложение Е – Работа наставников с молодыми специалистами; Приложение Ж – Анкета для молодого специалиста и руководителя.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Громова Т.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	К.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3а2б	Кузьминых Николай Юрьевич		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 95 страниц, 15 рисунков, 12 таблиц, 28 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова: Адаптация, персонал, молодые специалисты, студенты, наставник.

Объектом исследования является процесс адаптации молодых специалистов в ООО «N».

Цель работы - раскрыть особенности профессиональной и организационной адаптации персонала, рассмотреть действующую систему адаптации молодых специалистов в ООО «N» и разработать предложения по ее усовершенствованию.

В процессе исследования проводился анализ российского и зарубежного опыта адаптации молодых специалистов, и анализ действующей системы адаптации в ООО «N».

В результате исследования были предложены меры по улучшению системы адаптации молодых специалистов ООО «N»

Степень внедрения:

Область применения: предложенные меры по улучшению системы адаптации молодых специалистов для ООО «N», также могут применяться для аналогичных компаний, которые практикуют работу с молодыми специалистами.

Значимость работы: данное исследование и разработанные мероприятия по улучшению системы адаптации молодых специалистов, позволят ООО «N» применить их на практике, тем самым повысят эффективность работы общества.

Оглавление

Реферат	6
Введение.....	9
1 Теоретические и методологические основы адаптации персонала в организации	11
1.1 Понятие адаптации персонала в организации	11
1.2 Виды адаптации персонала в организации.....	19
1.3 Особенности адаптации молодых специалистов в организации	23
2 Анализ российского и зарубежного опыта адаптации молодых специалистов.....	28
2.1 Особенности зарубежного опыта адаптации молодых специалистов.....	28
2.2 Анализ опыта адаптации молодых специалистов на отечественных предприятиях	33
2.3 Анализ системы адаптации молодых специалистов в ООО «N».....	42
3 Анализ функционирования системы адаптации молодых специалистов в ООО «N»	50
3.1 Общая характеристика ООО «N»	50
3.2 Анализ удовлетворенности персонала текущей системой адаптации.....	52
3.3 Разработка предложений по улучшению системы адаптации молодых специалистов на предприятии	56
3.2.1 Партнерство с вузом	57
3.3.2 Программа адаптации.....	65
3.3.3 Создание совета молодых специалистов.....	73
3.4 Затраты на реализацию программ и эффект от их внедрения.....	77
4 Социальная ответственность	80
Анализ эффективности программ КСО предприятия	81
Заключение	88
Список публикаций студента.....	90
Список использованных источников	91
Приложение А Образец индивидуального плана молодого специалиста.....	94

Приложение Б Положение о работе с молодыми специалистами	95
Приложение В В Размер выплат при несчастных случаях	97
Приложение Г Оценка удовлетворенности молодых специалистов	98
Приложение Д Оценка потенциала молодого специалиста	99
Приложение Е Работа наставников с молодыми специалистами	101

Введение

Актуальность исследования. В отечественной и зарубежной практике управления предприятиями на современном этапе особое место занимают вопросы формирования, развития, оценки, мотивации, использования, перемещения персонала. Специалисты-практики одной из наиболее актуальных проблем в этом перечне считают вопрос адаптации персонала.

В большинстве случаев, молодой специалист, начиная свою работу, сталкивается с большим количеством проблем, которые могут заключаться в нехватке информации о работе, в плохом взаимоотношении с коллегами, месторасположении рабочего места и другие. Для предотвращения возникающих проблем у молодого специалиста существуют мероприятия, которые направлены на процесс адаптации молодых специалистов, и которые помогут им выполнять свои должностные обязанности без труда.

Кроме того, данные мероприятия, направленные на вхождение молодого специалиста в деятельность предприятия, позволят существенно активизировать творческий потенциал, как молодых специалистов, так и уже работающих сотрудников, включая их в корпоративную культуру организации и усиливая ее значимость.

Полученная в исследование информация позволит руководителю понять, на каком уровне находится процесс адаптации молодых специалистов, насколько сплочен коллектив и на какой степени находится уровень его внутренней интеграции.

Во многих предприятиях существует проблема несоответствия реальных действий со стороны руководства предприятий, в проведении мероприятий, обеспечивающих процесс адаптации молодых специалистов в профессиональной деятельности на его начальном этапе. Поэтому, исследуя систему адаптации в ООО «Промышленный ремонт скважин», можно

предположить, что в данном предприятии, также существует данная проблема, которую можно будет устранить при помощи предложенных рекомендаций.

В качестве **объекта исследования** выступает процесс адаптации молодых специалистов.

Предмет исследования – особенности адаптации персонала на зарубежных, отечественных предприятиях и ООО «N».

Цель работы: раскрыть особенности профессиональной и организационной адаптации персонала.

Для достижения указанной цели необходимо выполнить следующие **задачи:**

- проанализировать современные подходы к определению понятия и роли адаптации персонала в практике управления персоналом;
- охарактеризовать формы и виды адаптации работников организации к условиям среды;
- выяснить особенности зарубежного и российского опыта адаптации молодых специалистов на предприятиях;
- проанализировать действующую систему адаптации в ООО «N»;
- выявить существующие проблемы адаптации молодых специалистов в ООО «Промышленный ремонт скважин»;
- разработать предложения по устранению проблем адаптации на предприятии.

Структура ВКР включает в себя 4 главы, первые две главы состоят из трех подпунктов, третья глава состоит из четырех подпунктов, четвертая глава состоит из одного подпункта, описывающая социальную ответственность в ООО «N», заключения, списка используемых источников и четырех приложений.

1 Теоретические и методологические основы адаптации персонала в организации

1.1 Понятие адаптации персонала в организации

В последние десятилетия в нашем государстве состоялся переход к новому типу экономического развития, который требует совершенствования всей системы управления персоналом. В частном (негосударственном) секторе за несколько лет кадровый менеджмент прошел несколько ступеней эволюции. В течение периода становления отечественного бизнеса специалист по персоналу превратился из закрытого и консервативного кадрового делопроизводителя-регистратора в инициативного и коммуникабельного менеджера.

Системой управления персоналом в настоящее время называют систему, реализующую все функции управления персоналом. На сегодняшний день учеными и практиками сформирован единый список функций управления человеческими ресурсами, но к определению места и роли процесса адаптации персонала, в данном списке функций, в современной научной литературе существует множество различных подходов. Эти подходы сформировались преимущественно на основе подходов к организации управления персоналом в отдельных успешных организациях. Ключевой причиной возникновения различных подходов к месту и роли процесса адаптации персонала в системе управления персоналом является разная трактовка самого процесса адаптации персонала.

В самом общем виде, под понятием адаптация можно подразумевать процесс приспособления человека к условиям внутренней и внешней среды.

На данный момент можно констатировать, что содержание адаптации персонала наиболее полно раскрывается в зарубежной литературе по вопросам менеджмента и управления персоналом. Однако и здесь наблюдается определенная неупорядоченность категориального аппарата, который

представлен широким спектром терминов, среди которых можно выделить «производственная адаптация», «профессиональная адаптация», «организационная социализация», «введение / вхождение в должность», «введение / вхождение в организацию» и другие.

Трактовка понятия адаптация различна и поэтому требует детальной проработки и описания сущности вышеизложенных категорий данного понятия.

Таблица 1 – Констатация термина адаптация от разных специалистов

Автор	Описание термина
Веснина В.Р.	– приспособление вновь пришедшего сотрудника к социальной среде, условиям и содержанию труда, в котором молодой сотрудник детально знакомится с новыми обязанностями, с коллективом и усваивает стереотипы поведения, отождествляя личные интересы и цели с общими[3].
Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л.	– процесс, в котором при знакомстве вновь пришедшего сотрудника с организацией и ее деятельностью происходит изменение его поведения в соответствии с требованиями среды[21].
Егоршина А.П.	– приспособление личности к трудовому коллективу и рабочему месту[21].
Г. Айзенк	– гармония в полном удовлетворении состояния потребностей индивида и требований социальной и природной среды[25].

Термин «организационная социализация» очень близок по своей сути к адаптации персонала. Под организационной социализацией чаще всего

понимают процесс, в котором человек раскрывает свои личные и профессиональные способности, формирует необходимое поведение и социально-культурное мировоззрение, важные для получения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного члена. К основным составляющим организационной социализации относятся:

- непрерывность периодического процесса социализации;
- взаимодействие новых сотрудников и их руководителей – исключительная важность начального периода социализации;
- изменение форм поведения, ценностей и установок;
- привыкание к работе внутри организации, должностным обязанностям и коллективу [16].

Организационная социализация, безусловно, базируется на научной теории социализации – двустороннем процессе постоянной передачи обществом и усвоения индивидом на протяжении всей его жизни социальных норм, культурных ценностей и образцов поведения, позволяющим личности функционировать в обществе [11].

Основание организационной социализации является социальный фактор. Поэтому бесспорно можно сделать вывод о том, что процесс адаптации персонала является основой физиологического механизма, в котором живой организм приспосабливается к окружающей среде и ее условиям [13].

Общепризнанно, что такой механизм присущ примитивным живым существам, которые не имеют социальной организации. На практике речь идет, прежде всего, о таком виде адаптации как психофизиологическая адаптация – приспособленность ко всем условиям, оказывающим различное воздействие на психофизиологическое состояние специалиста в рабочее время (рабочее место, уровень шума, освещение, температура, чистота воздуха). Так что об организационной социализации можно говорить не как об альтернативной концепции, а как о доминирующей составляющей адаптации персонала [6].

Сторонники организационной социализации рассматривают ее как заключительную часть процесса отбора персонала, где отбор и социализация рассматриваются как стадии в едином, длительном процессе интеграции нового работника. Социализация начинается в течение отбора, когда претендент впервые сталкивается с формальными процедурами организации.

В то же время, даже если подходы к управлению предприятием акцентированы, прежде всего, на отборе персонала, каким бы ценным ни был поиск нового работника, следующим обязательным шагом является его адаптация [3].

Как показывает практика, отсутствие системы адаптации персонала в организации или хотя бы ряда элементарных инструментов адаптации сводят на нет все предыдущие усилия. При этом по статистике, около 80% людей, которые уволились в первые полгода или год работы, приняли такое решение в течение двух первых недель работы [13].

По мнению современных ученых, существует несколько причин этого явления. Во-первых, действительность, в которой оказывается новый работник, иногда не соответствует его всем тем ожиданиям, которые у него сложились еще во время собеседования с руководителем кадровой службы и другими членами конкурсной комиссии. Во-вторых, это информационный вакуум, в который попадает сотрудник – неспособность работодателя предоставить необходимую для него информацию или, наоборот – чрезмерное количество информации, в которой сотрудник теряется [21].

Кроме того, очень часто к негативным последствиям приводит рабочее место, которое организовано ненадлежащим образом. Приходя на новую работу, новичок обнаруживает, что его рабочее место не подготовлено, и ему приходится заботиться о себе самом, обустраивать и организовывать рабочее место самостоятельно. А так как первое сложившееся впечатление изменить очень сложно и если оно будет отрицательным, то это негативно скажется как на мотивации работника, так и на его работе в целом [19].

Альтернативная концепция ставит процесс адаптации по другую сторону формального барьера, которым является процедура найма работника. Согласно этому подходу, который присущ современным научным школам менеджмента, адаптация персонала является начальным этапом его развития и обучения. Профессиональную адаптацию молодых специалистов, ученые Института Министерства труда Российской Федерации считают элементом подсистемы развития и обучения персонала рядом с другими элементами (профессиональным развитием, подготовкой и повышением квалификации кадров, работой с кадровым резервом и планированием и контролем деловой карьеры) [24].

Необходимо отметить, что в современных условиях организации, в которых адаптация является частью подбора персонала или начальный этап развития молодых сотрудников, высокоэффективна в адаптации персонала. Организации, функционирующие по такому принципу, как отмечают ученые, определяют потребность в обучении каждого работника с точки зрения интересов организации.

Определение учебных потребностей для новых работников включает анализ их будущих рабочих задач и соответствующих компетенций (специальных навыков и навыков в области менеджмента). Кадровые службы, оценивая новых работников на этапе адаптации и подбора, способны определить их важные профессиональные и личностные компетенции, предлагая фрагменты возможных задач, и, таким образом, предложить лучшую программу будущего обучения и адаптации кандидата. Такой подход хорошо развит в исследовании А. Гусевой и других. В исследовании определены и представлены основные задачи, решаемые обучением молодых специалистов [23]:

- выявление навыков, умений и знаний, не хватающих для эффективного исполнения должностных обязанностей;

- осуществление организации учебного процесса по результату полученных данных программам дополнительного профессионального образования;
- после получения образования определяется уровень подготовки работников.

Для обнаружения, каких умений, навыков и знаний не хватает новым работникам, ученые предлагают такие методы, как изучение материалов их личных дел, конкурсных экзаменов (если таковые имели место), социологических и психологических исследований в процессе отбора на должность в предприятии.

Если такой оценки в процессе приема на работу не проводилось, целесообразно провести специальное исследование качеств, знаний, умений и навыков нового работника. Таковыми качествами являются образование, специальность, опыт работы, знание законодательства, потенциальные возможности роста служащего, а также такие личностные характеристики, как мотивация, установка на выполнение должностных обязанностей, ответственность, самоконтроль, организованность и т.п. [23].

Такая концепция заслуживает внимания, однако, учитывая то, что такой индивидуальный подход является одним из самых затратных [26], он не всегда не может быть использован на отечественных предприятиях, по крайней мере, на современном этапе. В то же время, данный подход может быть перспективным введением на предприятия России.

Адаптация персонала на современном этапе, по мнению третьей группы исследователей – практиков является такой же отдельной функцией управления человеческими ресурсами на уровне организации, как отбор, развитие или обучение [1; 4].

А. Рачинский профессиональную и социально-психологическую адаптацию молодых специалистов представляет как одну из основных задач управления человеческими ресурсами [22].

А. Зарудин же считает данную адаптацию как отдельное направление управления человеческими ресурсами, требующее совершенствования и развития [8].

Как считает исследовательская группа канадского университета Мак-Гил, организационная деятельность работника должна состоять из пяти этапов жизненного цикла. Согласно этому жизненному циклу, адаптация работников происходит в два этапа. На первом в большей или меньшей степени происходит «шок от увиденного», а уже на втором этапе, по мнению авторов, происходит «рост и социализация».

Введение в организацию исследовано такими специалистами как М. Армстронг и Г. Десслер в области управления человеческими ресурсами разносторонне. Под введением работника в организацию М. Армстронг понимает процесс радушного приема работников, которые впервые пришли на работу в компанию и предоставление им базовой информации, которая им необходима, для того, чтобы быстро успешно адаптироваться и начать работать. Он также отметил, что при вхождении молодого специалиста в организацию и ее деятельность, важным моментом в управлении человеческими ресурсами, является забота, которая осуществляется в эффективных вводных мероприятиях и по своему содержанию представляет «начальный этап адаптации персонала» [1].

Г. ДеСслер рассматривает ориентацию персонала как одну из форм деятельности, способствующую успешной адаптации в организации. Ориентация в таком случае является предоставлением молодым специалистам необходимой, для эффективного выполнения своих должностных обязанностей, общей информации о работе. Первичная ориентация призвана облегчить нервное состояние работника в первый рабочий день. Ориентация должна стать начальным этапом процесса отождествления целей работника и компании, первым шагом к завоеванию его преданности организации.

Новые работники должны получать навыки, которые необходимы для эффективного выполнения работы, что должно быть включено в процесс адаптации. По мнению Г. ДеСслера, это даст возможность достичь двух дополнительных целей. Во-первых, предоставит сотрудникам более широкий спектр навыков: а именно навыков общения, решения проблем и сотрудничества в коллективе. Во-вторых, при помощи обучения, вырабатывать в новых сотрудниках чувство ответственности [5].

Последняя группа ученых объединяет адаптацию персонала с организацией рабочего места и созданием условий труда. Началом данного подхода являются 20-е гг. XX в. от «Школы человеческих отношений» Э. Мэйо, ставившая цель «достижения согласия работника с программой администрации предприятия, снижения недовольства, облегчения адаптации и преодоления отчуждения работника» [18].

Исследования показывают, что условия труда на новом рабочем месте относятся к ключевым факторам, которые влияют на решение нового работника об увольнении из организации или о продолжении работы в организации [9].

В то же время, создание условий труда не является отдельной функцией управления персоналом, так как совокупность таких аспектов как забота о здоровье и безопасности работника, соблюдение его прав и поддержание сотрудничества профсоюза и руководства, является частью и поддержкой данной функции.

Таким образом, выгоду от нормально функционирующей системы адаптации персонала получает как организация (повышение эффективности и результативности системы управления персоналом), так и вновь назначенные работники (рост шансов на реализацию успешной карьеры в организации). Несмотря на то, что система управления процессом адаптации персонала была признана важной и вошла в мировой практике управления предприятием, можно констатировать, что длительное время специалисты по управлению персоналом уделяли ей внимание «по остаточному принципу». Внимание в

первую очередь уделялось подбору персонала, обучению, повышению квалификации и развитию персонала, оценке персонала, формированию корпоративной культуры. В то же время, определение места и роли процесса адаптации персонала в системе управления персоналом является одним из стратегических вопросов развития предприятия.

1.2 Виды адаптации персонала в организации

В настоящее время выделяют следующие формы адаптации: социальную и производственную адаптацию.

В широком смысле слова, социальная адаптация затрагивает большой круг вопросов привыкания личности к отношениям с обществом, выходящих за рамки производства.

Производственная же адаптация включает в себя медицинские, биологические, социальные и технические методы обустройства сотрудников к профессиональным требованиям и производственной деятельности.

На сегодняшний момент не существует единой видовой классификации адаптации работников. Производственную адаптацию часто рассматривают в двух аспектах: в плане освоения новым работником или специалистом выбранной профессии – профессиональная адаптация, с позиции вхождения и приспособления работника к трудовому коллективу – социально-психологическая адаптация.

На закрепление работника в трудовом коллективе, приспособление его к требованиям профессии влияет и непроизводственная сфера. Поэтому Т.П. Вершинина выделяет непроизводственную адаптацию, под которой понимается адаптация к бытовым условиям, среде, сфере досуга. В то же время профессиональную адаптацию Вершинина делит на психологическую и профессиональную [2].

Е.В. Маслов, разделяет производственную адаптацию молодых специалистов на психофизиологическую, профессиональную и социально-психологическую [18].

Несколько шире трактует это понятие Д.К. Захаров. Он в теоретическом и практическом плане выделяет следующие аспекты адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный и организационный [11].

Наиболее реально отражает производственную адаптацию работников организации классификация, предложенная Н.П. Лукашевичем. Он выделяет такие адаптационные сферы: профессиональную, организационную, социально-психологическую, сферу досуга и материально-бытовую сферу [17].

Среди видов производственной адаптации ведущая роль принадлежит профессиональной адаптации. Профессиональная адаптация – это комплексная система мер, которая призвана проверить правильность выбора конкретной профессии, способствовать процессу приспособления работника к психологическим, физиологическим и организационно-техническим особенностям профессиональной деятельности на производстве, успешному профессионально-трудовому самоопределению личности.



Рисунок 1– Виды адаптации и факторы на них влияющие

Проадаптация осуществляется преимущественно на фазе использования трудовых ресурсов. Фаза формирования проадаптации имеет место тогда, когда речь идет об овладении профессией учеником, студентом или слушателем в учебном заведении. Предыдущая проадаптация проверяет обоснованность выбора профессии личностью, создает условия для приспособления работника (ученика, студента, слушателя) с требованиями профессии, быстрого усвоения навыков и умений, повышения уровня профессионального мастерства. Осложнения в проадаптации работника могут привести к появлению прогулов, нарушению трудовой и технологической дисциплины, повышению текучести кадров, что сопровождается увольнением с работы и в ряде случаев изменением профессии.

Во включение молодого специалиста во взаимоотношения с коллективом, его традициями, ценностными ориентациями и нормами жизни формируется социально-психологическая адаптация. В процессе этой

адаптации работник получает информацию о характере деловых и личных взаимоотношений в трудовом коллективе, ее отдельных формальных и неформальных группах, о социальном статусе отдельных членов трудового коллектива, знакомится с должностью общей системы целей организации, местом своего подразделения и с особенностями организационно-экономического механизма управления предприятием. Данная адаптация позволяет сформировать у молодого специалиста собственную роль в общем процессе производства [17].

Приспосабливаясь к производственной среде, на работника существенное влияние оказывает сфера досуга и материально-бытовая сфера. Так, молодой работник может выбрать свою профессию в соответствии со своими психофизиологическими и социально-психологическими особенностями, овладеть этой профессией в учебном заведении, а затем трудоустроиться за ней в организации. Процесс производственной адаптации молодого специалиста, не удовлетворенного низким уровнем оплаты труда, сферой досуга, условиями труда, может быть прерванным.

По направлениям приспособления работника производственная адаптация подразделяется на: первичную адаптацию молодых работников и вторичную адаптацию, в которой работают люди со стажем.

В случае, когда человек влияет на окружающую среду, изменяя ее, происходит активная адаптация, пассивная же происходит, когда работник не стремится к такому воздействию и изменениям. По своему влиянию на работника выделяют регрессивные, в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной) и прогрессивные результаты адаптации [9].

С точки зрения управления развитием персонала важным является определение продолжительности производственной адаптации. Единственный срок производственной адаптации для всех профессий установить невозможно, поскольку ее продолжительность зависит от сложности профессии, уровня

подготовки и способностей работника. Однако на практике устанавливают временные параметры адаптации. Например, для молодых специалистов этот термин определен в пределах трех лет. О реальности этого периода свидетельствует то, что по итогам трех лет работы во время аттестации специалист может быть признан соответствующим или несоответствующим занимаемой должности.

Производственная адаптация личности разделяется на следующие этапы:

- адаптационный процесс, связанный с профессиональной подготовкой;
- вхождение молодого специалиста в трудовой коллектив и освоение им профессионального мастерства на рабочем месте;
- приемлемая адаптационная стадия;
- высокий адаптационный уровень новичка.

Если же процесс адаптации регулировать, то наступление эффективного функционирования произойдет через несколько месяцев. Сокращая период периода адаптации, происходит осуществление весомой финансовой выгоды.

1.3 Особенности адаптации молодых специалистов в организации

Изменение привычных подходов к организации деятельности, вызванное различными обстоятельствами, включает в себя специфику профессионального адаптационного процесса молодых специалистов на начальной ступени их профессиональной деятельности.



Рисунок 2 – Особенности адаптации молодых специалистов

Обстоятельства первого блока, вызывающие сложность в профессиональной адаптации молодых специалистов, формируют комплекс социально-психологических проблем, связанных с усвоением новой социальной роли, несколько измененными коллективными и индивидуальными формами поведения. Это обусловлено различием характеристик деятельности в вузе от условий профессиональной работы, измененной коммуникативной ситуацией, необходимостью самостоятельной работы в условиях повышенных нагрузок, необходимостью усвоения новой социальной роли в период, когда происходит профессиональное становление личности и утверждаются ее ценностные приоритеты, укрепляется положительная мотивация к дальнейшей профессиональной реализации.

Изменение социального окружения, потеря сформированных на этапе обучения референтных групп, возможности участия в них и, значит, привычных способов коммуникации, требует от начинающего специалиста дополнительных усилий по формированию новой модели поведения, обеспечивающей ему по возможности психологически-комфортное существование в новом коллективе.

В изменившихся обстоятельствах жизни, которыми в данном случае могут выступать новая коммуникативная ситуация, возникновение построенных на другой (профессиональной) основе межличностных контактов, от молодого специалиста требуется не только проявление определенных качеств характера (открытости, искренности, доброжелательности и т.п.), но и наличие механизмов личностной защиты, готовности к изменению интересов, мотиваций, установок, стереотипов, ценностей.

Ценностно-мотивационный аспект адаптации требует от бывшего студента перестройки привычного стиля поведения, большей гибкости в общении, согласования индивидуальных и личностных качеств с требованиями коллектива, что достигается благодаря значительным усилиям по самовоспитанию, более высокому уровню саморегуляции. Логично, что при таких обстоятельствах личность со временем достигнет состояния равновесия, гармонии с внутренним и внешним миром, а значит и состояния профессиональной адаптации, которую можно считать синонимом «нормы».

Вторым, не менее важным, аспектом адаптации молодых специалистов является изменение привычного образа жизни, режима труда и отдыха, увеличение продолжительности нагрузки. Следует отметить, что в процессе профессиональной адаптации происходит перестройка привычных форм поведения индивида, способов организации его быта и отдыха [27].

Специалисты утверждают, что для первого года профессиональной деятельности закономерным явлением стало не только резкое снижение качественных показателей работоспособности, но и ухудшение самочувствия, возникновение состояния переутомления, нарушения сна. Обычно частичное восстановление равновесия между функциональным состоянием организма и качественными показателями работоспособности происходит на втором году профессиональной деятельности.

Также очень актуальной является проблема предотвращения разочарования в профессии, которая имеет несколько аспектов.

Во-первых, в совокупность факторов, оказывающих прямое влияние на самочувствие и ценностное отношение к профессиональной деятельности, входят особенности сложной и разноплановой профессиональной деятельности в соответствии с ее спецификой – продолжительность рабочего дня, психоэмоциональное напряжение, профессиональная ответственность за результат работы, рост уровня конкуренции на рынке труда и многое другое. В этом измерении этой проблемы имеет место раннее выявление синдрома «профессионального выгорания»[28].

Попытка отгородиться от сложностей профессиональной адаптации может привести столкновению молодого специалиста с реальностью, влияющей на его мотивационную сферу (как следствие – поиск себя в другой профессии) и психику не подготовленной к данному столкновению. Как система иммунитета укрепляется и развивается при взаимодействии с антигенами, так и отрицательные эмоции, которые во многом определяются иерархией профессиональных ценностей и личностных мотивов, являются факторами, активизирующими защитные механизмы нервной системы, а значит закаляющими организм, влияющими на преодоление негативных проявлений дезадаптационного синдрома у молодых специалистов, особенно на первом году профессиональной деятельности.

На результативность профессиональной адаптации молодых специалистов влияют такие педагогические условия, как:

- 1) осознание смысла профессиональной адаптации молодыми специалистами как многоаспектного процесса, касающегося их профессиональной самоидентификации, социальной, психической сферы и важнейших функций жизнеобеспечения и сложного процесса условий профессиональной деятельности;

- 2) усвоение молодым специалистом новой социальной роли, подготовленность к выполнению должностных обязанностей, в условиях высокой нагрузки;

3) формирование в себе личностных качеств, таких как выносливость (умение контролировать события собственной жизни и влиять на них), самоуважение и самоэффективность;

4) развитие склонности личности объяснять возникновение важных жизненных событий, благодаря собственным усилиям, способствующее профилактике разочарования профессией и оптимизации протекания процесса профессиональной адаптации.

Таким образом, предыдущий опыт привычных способов деятельности молодого специалиста становится не подходящим к изменившимся условиям. Разница в организации, задачах и условиях образовательного процесса в высшей школе и профессиональной деятельности создает своеобразный барьер, который необходимо преодолеть молодому специалисту, чтобы быть конкурентным, активно включиться в новые формы работы, успешно двигаться к цели – профессиональному и личностному становлению. Вхождение в новый образ жизни, овладение новыми способами деятельности, привыкание к изменению организационной формы профессиональной работы молодого специалиста, все эти аспекты осуществляются в процессе адаптации.

2 Анализ российского и зарубежного опыта адаптации молодых специалистов

2.1 Особенности зарубежного опыта адаптации молодых специалистов

Адаптация нового персонала занимает большое место в деятельности крупных зарубежных предприятий, поскольку на этапе адаптации формируется кадровый потенциал. При этом имеет место проблема оптимального соотношения численности молодых сотрудников и тех, кто уже какое-то время работают в компании. Поэтому процесс отбора и набора сотрудников становится весьма сложным и трудоемким.

Методы и формы работы с молодыми специалистами, во многом зависят от организационной структуры предприятия и специфики ее деятельности. Например, в Японии, в одной из автомобильных компаний, студент закончивший Токийский государственный университет вносится в штат сотрудников только после того, как пройдет интеллектуальный тест и тест на способности в области сбыта. На новой работе, новый менеджер проходит курс обучения, по общим вопросам управления. Далее проводятся двухнедельные вводные лекции и недельный курс по техническому обслуживанию оборудования. Закончив с теоретической частью, молодой специалист направляется на месячную практику в конструкторское бюро, после этого в течении месяца работает в производственном отделе предприятия. Молодому менеджеру в распоряжение предоставляется пять сотрудников и два секретаря [7].

Одна из сталелитейных японских компании, принимая на работы нового сотрудника, берет во внимание его организаторские способности, рекомендации клуба и престиж университета, который он закончил. Молодой сотрудник в течении года проходит интенсивный курс технической подготовки на заводе компании, где учится проводить анализ технологического процесса и

системе учета. За молодым сотрудником закрепляется наставник, стаж работы которого не менее трех лет, он несет полную ответственность за уровень подготовки молодого специалиста и является его консультантом по всем производственным вопросам. В течении месяца все работа молодого специалиста контролируется руководителем отдела, в котором работает молодой специалист, а его эффективность труда становится основой для служебных рекомендаций. При этом основной задачей является, предоставить молодым сотрудникам возможность изучить механизм совершенствования организационной структуры и стратегию развития компании, а также сознать их причастность к процессу производства. Результат труда менеджера, оценивается на основании уровня квалификации его подчиненных.

Процесс адаптации новых сотрудников зарубежные специалисты определяют, как взаимное приспособление работника и организации, основанное на постепенном «вработывании» сотрудника в новую профессиональную, социальную и организационно-экономическую сферу труда. При этом выделяют следующие аспекты адаптации [7]:

- психофизиологический – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам;
- социально-психологический – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношениям;
- профессиональный – постепенная доработка трудовых способностей;
- организационный – освоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделений в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Каждая организация старается сократить период адаптации молодых сотрудников, и наиболее распространенное мероприятие способствующее этому является организация стажировок для студентов. Например, во Франции,

большинство предприятий, разработали для себя определенную политику, в области стажировок, которая дает возможность выявить наиболее способных студентов, предоставляя им в дальнейшем рабочее место в компании, давая будущему сотруднику, жизнь фирмы и прививают ему определенные навыки. Эти компании в период обучения студентов(стажеров), поддерживают с ними связь, а специалисты по персоналу этих компании находятся в постоянном контакте с учебным заведением, в котором обучается стажер.

Гарвардская школа бизнеса осуществляет обучение по программе MBA (магистр делового администрирования) и готовит своих выпускников к трудовой адаптации по следующим направлениям, необходимым руководителю [25]:

- умение видеть место организации в окружающем мире;
- аналитические и интеграционные навыки, то есть способность разобраться в ситуации, сформулировать проблему, разработать альтернативные варианты ее решения и реализовать выбранный вариант;
- технические и функциональные навыки, то есть компетентность в таких областях деятельности, как производство, маркетинг, финансовый анализ;
- умение сочетать личную деловую этику с успешной деятельностью по управлению компанией;
- профессиональную зрелость – навыки общения и взаимодействия с людьми и умение спокойно работать в атмосфере конкуренции.

На сегодняшний день наибольшую популярность за рубежом имеют следующие виды адаптации.

Secondment (вторичное обучение) - это "прикомандирование" персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Этот подход к адаптации нельзя связать с стажировкой или командировкой. Его суть заключается в том, что новый сотрудник на определенный промежуток времени отправляется в другой отдел той же

компании или возможно в другую компанию. Secondment бывает краткосрочным (100 часов), и долгосрочным (до двух лет). Этот метод наибольшую популярность имеет в Европе и США, бывали случаи, что на secondment ,были очереди в компаниях [7].

Buddying (от англ. buddy - друг, приятель) - это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения его результатов. Данная методика базируется на объективном и честном предоставлении друг другу обратной связи, поддержке в достижении целей и задач (в том числе личных) и обретении новых навыков [7]. Суть метода состоит в том, что адаптация осуществляется посредством дружбы с коллегой. Различия традиционного наставника и «приятеля» заключаются в том, что традиционный наставник имеет значительный профессиональный опыт и пытается его передать наставнику, как непосредственный начальник, «приятель» же находится с новичком на одной иерархической ступени. Обычно *buddying* длится не больше года, но он особенно важен в первые недели работы новичка.

E-learning (дистанционное обучение) или *blended learning* (смешанное обучение). *E-learning* для эффективного применения требует жесткой дисциплины (самодисциплины). В Европе эту проблема решается максимальной интерактивностью модулей. Программы создаются таким образом, чтобы новичок всегда проявлял интерес. Программы эстетично выглядят, от них сложно оторваться, в них есть интрига, которая еще больше вызывает. За рубежом *e-learning* применяется около 6 лет, за это время специалисты по развитию и обучению персонала, не обсуждали, нужен ли этот метод или нет. Они просто совершенствовали метод по мере использования и сделали вывод, что метод не эффективен в первоначальном виде, и дошли до того, что командообразование многие компании выполняют через *e-learning*[7].

Job Shadowing – метод адаптации, широко применяемой за рубежом. Суть данного метода состоит в том, что новичок преследует (становится его

«тенью») более опытного работника в реальном рабочем времени, сопровождает его как «тень» в течение всего рабочего дня. Новичок может задать вопрос или обсудить определенные моменты рабочей ситуации не только с сотрудником, чьей «тенью» он становится, но и с другими членами группы[7].

Кадровые школы - этот метод обучения, чаще всего применяется в страховых компаниях. Эту методику применяют, когда необходимо в короткие сроки обучить новых сотрудников профессиональным навыкам и стандартам профессии, которые редко дают в образовательных учреждениях. Такое обучение необходимо, потому что новички, приходящие в организацию могут быть из абсолютно разных сфер деятельности. И задачей обучения является, привести их к единому пониманию специфики и базовой технологии организации. Такое обучение, как правило, несет теоретический характер, новому сотруднику дают базовые знания, без которых он не может приступить к работе. Поэтому из кадровых школ выходят с большим багажом знаний, но при этом, не имея представления о самом процессе работы. Новичкам приходится почти с нуля познавать профессию и здесь будет тяжело обойтись без наставничества.

Таблица 2 – Применение методов адаптации в Европе и России

Виды обучения и развития персонала	В Европе (сколько компании используют)	В России (мера применения)
Secondment (вторичное обучение)	71%	В единичных случаях
Buddying	72%	Не достаточно широко
E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение)	54%	В единичных случаях
Job Shadowing	71%	В единичных случаях
Кадровые школы	54%	Не достаточно широко распространено
Наставничество	72%	Широко распространено

Итак, можно сделать вывод, что для успешной и быстрой адаптации новых сотрудников зарубежные компании делают ставку на воспитание и подготовку специалистов, сочетающих в себе максимум профессиональной эффективности с большим личностным потенциалом, способных быть лидером в изменяющихся условиях, планировать, прогнозировать будущее, реализовывать поставленные цели.

2.2 Анализ опыта адаптации молодых специалистов на отечественных предприятиях

Практика российских корпораций и ее опыт в работе по адаптации молодых сотрудников показывает, что если данная работа будет оптимально спланирована, организована и контролируется, то это экономит время и финансы предприятия, обеспечивает коллективизм и дает результат эффективной деятельности сотрудников. В связи с этим в каждой организации разработаны собственные системы адаптации работников к новой работе.

Так, например, менеджеры компании «Шлюмберже Лимитед» (г. Москва) при приеме на работу молодых специалистов используют собственную модель адаптации [15]. Чтобы адаптация к сформированным на предприятии универсальным способам поведения, корпоративным ценностям и методам работы, новых сотрудников была быстрой, данная компания использует модель которая, использует программу краткосрочного комплексного тренинга, сохраняющая технологические стандарты работы и обеспечивающая стабильную деятельность компании, которая использует программу краткосрочного комплексного тренинга. Это связано, прежде всего, с тем, что в данной компании работают люди разных национальностей из разных стран и культур.

Руководство «Шлюмберже Лимитед» в целях создания поддержки процессов взаимодействия среди новых и старых работников, соответствующей

мотивации между ними и увеличивая вовлеченность сотрудников в деятельность компании, применяет адаптационный тренинг, в котором молодые сотрудники данной компании, оптимизируя работу в ней, улучшая бизнес-процессы и повышая ее эффективность, разрабатывают и представляют результаты собственных решений. Лучшие проекты будут использованы в дальнейшем.

В корпорации «Квазар-Микро» (г. Москва) ее руководители, обеспечивают естественную и положительную адаптацию молодых специалистов за счет развития и распространения корпоративной культуры среди сотрудников [14].

Данная корпорация использует формальное и неформальное наставничество, в котором опытный сотрудник в лице коллеги или непосредственного руководителя, обеспечит молодому специалисту успешное вхождение в рабочий процесс.

Также данная корпорация использует распространение буклетов, содержащих в себе необходимые сведения и информацию об организации и корпоративных ценностях для профессиональной деятельности и взаимодействия в ней с коллективом.

Адаптируя молодых специалистов к новой работе, коммерческий банк «Бин-Банк» (г. Москва), также как и корпорация «Квазар-Микро», использует систему наставничества, в которой к новичку, на период испытательного срока, прикрепляется квалифицированный работник подразделения. После чего, по результатам успешного выполнения поставленных задач в установленный срок их выполнения, наставником и руководителем подразделения принимается решение о приеме молодого специалиста на работу [14].

В 2013 году была создана «Концепция профессиональной адаптации специалистов как фактора повышения конкурентоспособности персонала», под руководством команды молодых студентов-выпускников и специалистов высших учебных заведений России, авторами которой являются Ю.В. Бобкова,

А.Д. Алешкин, Е.Ю. Каргина, Н.С. Курина, В.А. Новикова и другие [12]. Следует отметить, что, несмотря на то, что изначально данная концепция была разработана для атомной отрасли, в результате была получена уникальная и одновременно универсальная концепцию с системным подходом.

Социальная политика компании должна быть направлена на то, чтобы сотрудники чувствовали свою причастность к ее деятельности и проявляли желание «расти» вместе с ней. Поэтому процесс формирования равновесия динамики в системе «профессиональная среда – молодой специалист», является проблемой профессиональной адаптации. Адаптированность молодого специалиста определяется динамическим равновесием в системе «человек-среда». Степень адаптированности отображается уровнем эффективности деятельности работника, который характеризуется высокой производительностью и качеством выполненной работы, успешным взаимодействием с коллегами, самостоятельной работой и принятием решения в оптимальных временных рамках, оптимальными энергетическими затратами, а также возможностью своевременного устранения препятствий в различных организационно-производственных ситуациях.

В современных условиях деятельности предприятий актуальными проблемами адаптации молодых специалистов являются:

- отсутствие формализованных критически важных знаний (нет четкой систематизации знаний для применения на практике);
- отсутствие программы «студент – выпускник – предприятие»;
- плохой уровень вуза в подготовке молодых специалистов по профильному направлению, необходимого для осуществления ими должностных обязанностей;
- продолжительность адаптации персонала составляет 3-5 лет, что является очень большим сроком при условии смены поколений;
- резкий переход от подготовки (преимущественно теоретической) к выполнению конкретных функциональных обязанностей;

- отсутствие взаимодействия и связи между вузами, выпускающими будущих молодых специалистов и предприятиями их принимающими;
- слабая мотивация обмена опытом опытных сотрудников с молодыми специалистами.
- низкая мотивация новичков к получению новых знаний, которые необходимы для осуществления должностных обязанностей в профессиональной деятельности;
- на многих отечественных предприятиях применяется авторитарный стиль управления, приводящий к торможению процесса адаптации посредством подавления инициативы молодых специалистов.

В результате изучения и исследования состояния кадровых дел в промышленно-энергетической отрасли и выявленных проблем российских предприятий, коллектив авторов разработал инновационную концепцию профадаптации молодых специалистов инженерно-конструкторской деятельности, под названием «Адаптационный менеджмент». Адаптационным менеджментом являются комплексные меры, ускоряющие процесс адаптации молодых специалистов (или персонала предприятия), используя современные методики и подходы, и их специфических инструментов для адаптации.

Адаптационный менеджмент представляет собой ряд «мини-концепций», которые согласуются между собой и тем самым дают синергетический эффект от проводимых мероприятий по адаптации новых сотрудников. Главная мысль, концепции профессиональной адаптации, состоит в разбивке процесса адаптации на несколько этапов, которые молодые специалисты постепенно проходят.

Каждый этап состоит из ряда мероприятий по адаптации, по отдельности которые не принесут значительного вклада в ускорение процесса, а только вместе они дадут синергетический эффект[12].

Концепция сочетает в себе результаты анализа и опыт зарубежных и отечественных методик и подходов, основной в которых является «лестница»

компетенций, управление адаптационным процессом в профессиональной деятельности молодых специалистов, применение наставничества с обратной связью, педагогические технологии и методики обучения, психологические инструменты и подходы, которые способствуют формированию «атмосферы успеха». Применяя данные методы, можно устранить проблемы не только адаптации, но сохранить кадровый потенциал, снизить текучесть кадров, повысить конкурентоспособность на рынке труда, что поспособствует экономии временных и финансовых ресурсов.

Основным преимуществом концепции, можно считать безболезненное омоложение кадров, без потери качества и опыта молодых специалистов. Уникальность методики способствует повышению престижа отрасли, в организациях, где внедряется такой подход, это дает определенные преимущества отрасли как работодателю. В результате выпускники и молодые сотрудники мотивированы и заинтересованы в получении рабочего места.

При подготовке молодых специалистов к профессиональной деятельности, концепция сводит к минимуму риски и повышает их профессиональную уверенность, предотвращает чувство страха за возможные ошибки, так как именно в процессе работы молодого специалиста и наставника, происходит осознание возможных ошибок и накапливается теоретический и практический опыт.

На базе полученного опыта, молодой специалист, переходит на финальную ступень становления его как профессионала. Он осознает свое место в организации, становится уверенным и стабильным работником. Таким образом, прибегая к концепции адаптационного менеджмента, осуществляется, ускорение профессионального роста молодого специалиста.

Важным преимуществом разработанной концепции является системный подход, что дает возможность применять ее во многих сферах деятельности: от образования до промышленности и культуры. Предложенную концепцию адаптационного менеджмента, возможно, откорректировать для каждого

предприятия с учетом специфики его деятельности. Ресурсы адаптационного менеджмента достаточно объемные, что способствует росту объективности в работе кадровых служб, процессах обучения и оценке молодых специалистов.

По мнению разработчиков, ожидаемые сложности при внедрении такой концепции состоят в следующем:

- постоянный контроль, большая аналитическая работа службы по управлению персоналом;
- привлечение дополнительных сотрудников в кадровый отдел предприятия;
- отвлечение опытных работников от рабочего процесса, для наставничества;
- возможная потеря квалифицированного работника после значительных затрат на его профессиональную подготовку (риск минимален, поскольку программа подразумевает создание благоприятного психологически климата в коллективе).

В то же время адаптационный менеджмент дает новые возможности и преимущества, а именно:

- применение инновационных технологий для процесса обучения;
- возможность отслеживать относительные изменения уровня профессиональных знаний молодых специалистов;
- своевременную коррекцию адаптационного процесса;
- учет особенностей индивидуальности молодого специалиста, а также физический и психологический аспекты адаптации;
- постоянный контакт с молодым специалистом и оценка его работы;
- адаптированность молодого специалиста в любой среде, как профессиональной, так и учебной, независимой от формы собственности и сферы деятельности [12].

Создание предлагаемой системы требует соответствующего ресурсного обеспечения.

1. Информационно-аналитические ресурсы: анкетирование; обмен опытом между молодыми специалистами за «круглым столом», обеспечивающий успешность их профессиональной адаптации; распространение и размещение на внутреннем портале информации о системе профессиональной адаптации между работниками предприятия.

2. Методологические ресурсы: использование принципов, психологических методов и педагогических технологий, сокращающих период адаптационного процесса молодых специалистов; методические пособия и методическая литература для участников процесса адаптации; формирование методической грамотности представителей предприятия, задействованных в СПА.

3. Финансово-экономические ресурсы: расчет получаемой выгоды от включения системы профессиональной адаптации при помощи использования экономических моделей; финансовые затраты на внедрение СПА.

4. Организационно-хозяйственные ресурсы: оборудованные должным образом рабочие места; учебные площади; условия для проведения групповой работы.

5. Кадровые ресурсы: обеспеченность наставниками, которые будут передавать опыт; участие тренеров, которые обеспечат правильность выполнения работы.

На многих отечественных предприятиях используется стихийный процесс адаптации, то есть самостоятельное заполнение недостающих знаний, отсутствует система профессиональной поддержки, поэтому наблюдается низкая эффективность адаптации, которая, как правило, длится от 3 до 5 лет. Предлагаемая «Система профессиональной адаптации молодых специалистов» – адаптационный менеджмент – деактивирует стихийный процесс

«созревания», что дает ускорение адаптации с 3 лет до 1-2 лет (преимущественно до 1 года) [12].

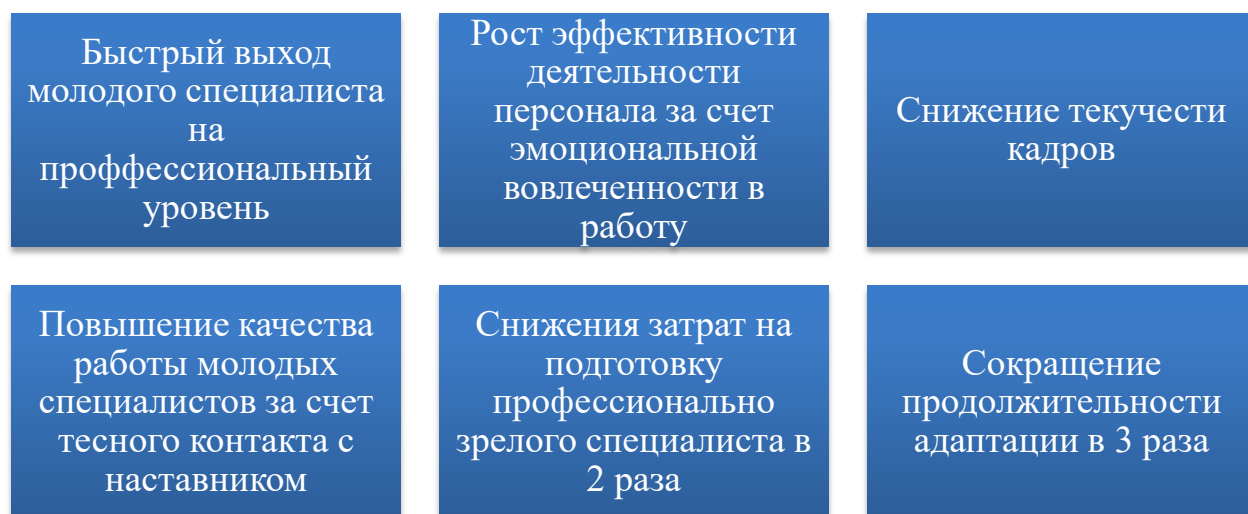


Рисунок 3 – Ожидаемые результаты от внедрения концепции
«Адаптационного менеджмента»

Результатом внедрения адаптационного менеджмента является формирование на предприятии комплексной системы сопровождения профессионального становления молодого специалиста. В рамках такой системы предлагается в частности в течение адаптационного периода оплачивать профессиональную «неопытность» молодого специалиста адаптационным авансом. Вложенные предприятием средства на профессионально-целенаправленную адаптацию молодых специалистов, позволяют уменьшить срок окупаемости затрат на формирование молодого специалиста-профессионала, а достижение 100% профессиональной эффективности выпускника вуза происходит только в конце адаптационного периода. Результатом является получение экономического эффекта от снижения затрат на подготовку профессионально зрелого специалиста в 2 раза и сокращение продолжительности адаптации в 3 раза [12].

Кроме экономических преимуществ, внедрение адаптационного менеджмента даст возможность компаниям повысить эффективность использования трудового потенциала сотрудников, которые уже работают на

предприятию, что будет способствовать налаживанию связей с вузами, повышению конкурентоспособности, как отдельных работников, так и предприятия в целом, и приведет к положительному социально-психологическому эффекту.

Таким образом, ожидаемыми результатами внедрения концепции профессиональной адаптации (адаптационного менеджмента) являются: более быстрое достижение молодым специалистом профессионального уровня работы (сокращение срока адаптации); повышение эффективности работы сотрудников за счет вовлеченности в работу молодых специалистов; уменьшение текучки кадров; снижение риска брака, повышение качества работы за счет тесного контакта молодых специалистов и наставников на начальном этапе работы.

В результате разноплановой деятельности с молодыми специалистами, происходит: в научной сфере деятельности: создание среды для формирования научно-технических кадров с которые будут заинтересованы в исследовательской деятельности и представлению своих научных проектов; в организационно-хозяйственной сфере трудовой деятельности: обеспечение хорошим оборудованием на рабочем месте, создание учебных площадок, создание команд для групповой работы; в сфере подготовки и обучения персонала: развитие профессиональной компетентности с применением эффективных педагогических приемов и психологических инструментов для создания благоприятных отношений в коллективе, успешной адаптации и развитие профессиональной грамотности представителей компании, которые задействованы в системе профессиональной адаптации[12].

Таким образом, концепция профессиональной адаптации направлена на быстрое формирование целенаправленных и ответственных специалистов, которые ориентированы на общий результат, в результате чего компания получает социально-психологический и экономический эффект.

2.3 Анализ системы адаптации молодых специалистов в ООО «N»

В ООО «N» суть работы с молодыми специалистами заключается помощи развитию деловых, коммуникативных, инициативных, профессиональных качеств, а также помощь в развитии индивидуальных и коллективных форм взаимодействия. Помимо этого, ООО «N» воспитывает чувство собственного достоинства и корпоративное мышление.

К молодым специалистам относятся выпускники образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования очной формы обучения в возрасте до 30 лет. Статус молодого специалиста закрепляется за выпускником со дня подписания им трудового договора с компанией. Договор заключается сроком на три года.

Статус молодого специалиста может быть продлен, но только один раз и не более чем на три года. Причиной продления может быть беременность, отпуск по уходу за ребенком, призыв на военную службу или обучение.

Кадровые службы, руководители всех уровней и наставники, осуществляют индивидуальную работу с молодыми специалистами ООО «N».

Студенты становятся молодыми специалистами после того как пройдут весь процесс трудоустройства, после чего с ними начинается работа с следующим направлениям деятельности, приспособление к производственной деятельности, прохождение стажировки, обучение и развитие в профессиональной сфере, социальная поддержка. Также общество будет способствовать развитию творческих и лидерских качеств.

Привлечение кадров предприятие осуществляет по внутренним и внешним источникам (таблица3).

Таблица 3 – Источники привлечения кадров на предприятие

Внутренние	Внешние
Внутренний конкурс - распространение информации о	Центр занятости – не достаточно квалифицированный персонал,

вакансии среди сотрудников организации, также с целью оповещения их друзей и знакомых на данную работу Цель - перераспределение персонала во избежание увеличения численности	необходимый для выполнения рутинной работы Агентства по трудоустройству – взимают плату с физических лиц (почти не распространены в России)
Совмещение профессий – если работа не отнимает много времени, или вакансия создаётся на небольшой промежуток времени	Кадровые агентства/рекрутские агентства – предоставляют платные услуги организациям – Специализированные под конкретную область/широкого профиля – Временная/постоянная занятость
Ротация – повышение/понижение в должности, повышение уровня квалификации, смена круга задач	Самостоятельный поиск через СМИ

Положительными сторонами внутренних источников привлечения кадров является то, что, у большинства работников уже есть определенное направление карьерного роста. Также плюсам можно отнести что сокращаются затраты времени и финансов, которые бы возникли с приходом нового сотрудника. Минусами данной системы является то, что, появляются предпосылки осложнения морального климата в коллективе, например, если вашего бывшего напарника повысили, ему будет сложно отдавать указания вам, или же наоборот вы не будите подчиняться его приказам.

Внешнее привлечение аналогично с внутренним имеет свои плюсы и минусы, самым весомым аргументом, на наш взгляд, в пользу внешнего привлечения кадров будет, приток молодых перспективных, инициативных специалистов, которые будут способствовать развитию предприятия. Также стоит отметить, такой момент, что, при внешнем наборе персонала, предприятие выбирает из большого числа претендентов, а не ограничивается тем, что есть. Несмотря на весомое преимущество, минусы в такой системе тоже присутствуют. Одной из проблем является не эффективная система

адаптация на предприятии, вследствие которой повышается текучесть кадров. В отличие от внутреннего привлечения, внешнее более затратное.

После трудоустройства в течение месяца, за молодым специалистом должны закрепить наставника.

Наставниками у молодых специалистов могут быть сотрудники ООО «N» а также сотрудники дочерних обществ ООО «РН-Сервис». Наставник должен обладать ключевыми компетенциями и понимать, цели и задачи общества. Действовать в соответствии с этическими нормами и ценностями общества. Наставник должен владеть глубокими профессиональными знаниями, иметь большой практический опыт в сфере деятельности компании, способность убедительно и внятно излагать свои мысли, высокой коммуникабельностью, эмоциональной устойчивостью, иметь производственные успехи и общий стаж работы по соответствующей специальности не менее пяти лет.

После того как вышел приказ о зачислении молодого специалиста в штат сотрудников, наставник назначается и оформляется приказом первого руководителя. Данный приказ идет на ознакомление и подпись, как наставника, так и вновь прибывшего молодого специалиста.

С целью большей осведомленности о молодом специалисте, создается база данных, которая будет содержать: общую информацию о молодом специалисте, информацию о его наставнике, отметки о результатах работы на определенном этапе (выполнении или невыполнении плана).

В течение двух недель наставник вместе с молодым специалистом разрабатывают индивидуальный план для молодого специалиста (Приложение А) на один календарный год включая:

- прохождение стажировки в различных подразделениях;
- подготовку годичной стажировки (молодой специалист первого года работы);

- подготовку к Научно – технической конференции (молодой специалист второго и третьего года работы);
- повышение квалификации.

Линейный руководитель согласовывает и утверждает индивидуальный план развития молодого специалиста.

На основании индивидуального плана развития линейный руководитель совместно с кадровой службой составляют график стажировки для молодого специалиста на занимаемой должности.

Наставник, совместно с молодым специалистом, должен обсудить результаты работы и профессиональное развитие, делают соответствующие отметки в индивидуальном плане молодого специалиста. Данная проверка проводится один раз в квартал.

Сотрудники кадровой службы организуют защиты стажировки молодого специалиста за год работы перед руководством компании.

По итогам защиты стажировки, вносятся рекомендации комиссией, в лице руководства, и снова молодой специалист совместно с наставником, разрабатывает индивидуальный план развития на следующий год, с указанием карьерного роста.

Если защита стажировки прошла неудачно, то комиссия выносит решение о продлении стажировки, но не более чем на полгода.

Индивидуальный план развития для молодых специалистов второго и третьего года разрабатывается по аналогии с первым годом.

По окончании реализации индивидуального плана развития молодым специалистом и его наставником должен составляться письменный отчет о результатах проведенной работы. Отчет наставника должен содержать основную информацию о достижениях новичка за время работы, рекомендации касательно его должности, повышение или перемещение на другую должность, характеристику отражающую уровень подготовки молодого специалиста. Отчет молодого специалиста должен включать информация о его достижениях за

время реализации индивидуального плана развития, отзыв о работе наставника, включающий в себя степень выполнения наставником надлежащих ему обязанностей, а также предложения по улучшению системы наставничества действующей в обществе.

Основными целями обучения молодых специалистов являются адаптация молодых специалистов к работе в организации, развитие базовых знаний к производственным процессам в организации, выявление молодых специалистов с творческими и лидерскими качествами и их развитие, также развитие технических знаний и навыков, необходимых для эффективной работы, развитие в молодых специалистах навыка работы в команде, предоставление знаний, необходимых для эффективного развития их карьеры.

Помимо индивидуального плана, развитие и обучение молодых специалистов осуществляется через корпоративную программу для молодых специалистов, которая подразумевает три ступени.

Каждый этап или ступень программы подразумевает один год работы молодого специалиста в обществе.

1 этап – на этом этапе молодой специалист проходит адаптационный курс, участвует в научно-технических конференциях.

2 этап – подразумевает под собой: профессионально-технические программы обучения, защита проекта на научно-технических конференциях.

3 этап – включает в себя: программы развития профессиональных навыков и знаний, развитие потенциальных лидерских качеств, защита проектов на научно-технических конференциях.

Прохождение всех этапов фиксируется в индивидуальном плане развития молодого специалиста.

Обучение молодых специалистов будет финансироваться за счет средств, утвержденных бизнес планом организации, в которой работает молодой специалист.

Социальная поддержка молодых специалистов осуществляется в рамках социальных программ ООО «N», в порядке и на основании утвержденных локальных нормативных и организационно-распорядительных документов.

Решение о конкретных льготах вне рамок социальной поддержки молодых специалистов принимается управляющим организации.

Как и у многих предприятий в ООО «N», существуют социальные гарантии касательно молодых специалистов, которые включают в себя:

- расходы на единовременные пособия в размере одного должностного оклада для иногородних молодых специалистов, выплату надбавки в размере до 1000 (одна тысяча) рублей молодым специалистам, работающим на рабочей должности, но не более 1 года, при наличии средств – в случае отсутствия собственного жилья молодому специалисту предоставляется место в общежитии или компенсируется 50% стоимости жилья при найме и проживании в общежитии, но не более 2 000 (двух тысяч) рублей в месяц, при наличии средств - оплачивать место в детском саду или другом дошкольном учреждении.

Данные расходы выплачиваются из средств, предусмотренных статьями бизнес плана общества.

По результатам проводимой оценки после второго года работы на конкретном предприятии молодые специалисты развиваются в двух направлениях:

- Развитие управленческих и профессиональных компетенций молодого специалиста (направление - руководитель);
- Развитие профессиональных знаний молодого специалиста (направление - специалист).

Деятельность ООО «N» направленная на выявление у молодых специалистов лидерских качеств и привлечение их к решению актуальных проблем для компании, отражается в таких мероприятиях как: конференции

молодых специалистов, конкурсы профессионального мастерства, проведение деловых игр.

Ежегодно, по инициативе ООО «N», проводится региональная научно-техническая конференция.

Для молодых специалистов второго и третьего года, участие в конференции является обязательным. На конференциях молодые специалисты, выступают с проектами, целью которых является улучшение процессов в производстве, повышение их эффективности, снижение затрат производства, внедрение новых технологий и методов работы, и т.п.

Молодые специалисты, работающие первый год, могут по желанию принимать участие в региональном этапе научно-технической конференции. На конференции участники представляют рефераты, которые содержат понимание внедренной работы, а также вносят свои предложения по модернизации процесса работы.

В положение «О научно-технических конференциях молодых специалистов ООО «РН-Сервис», прописан порядок проведения научно-технических конференций для молодых специалистов, требования, предъявляемые к оформлению и представлению работ, а также определение и награждение победителей конференции.

Условием отнесения к категории молодых специалистов с лидерским потенциалом является зачисление во внутренний кадровый резерв, на номенклатурную руководящую должность в ООО «N».

Молодые специалисты, обладающие лидерскими качествами, развиваются в рамках мероприятий по развитию кадрового резерва, которые регулируются положением «О порядке формирования и развития кадрового резерва».

В конце года, кадровая служба составляет аналитический отчет, в котором прописаны наиболее отличившиеся специалисты и наставники,

которые заслуживают вознаграждения. Отчет направляется заместителю директора.

3 Анализ функционирования системы адаптации молодых специалистов в ООО «N»

3.1 Общая характеристика ООО «N»

Общество с ограниченной ответственностью «N» было зарегистрировано 1 мая 2002 года. ООО «N» основано на базе цехов ПРС выделенных из состава трех НГДУ ОАО «Томскнефть». С момента образования ООО «N» являлось структурной единицей ООО «ЦПУ-Стрежевой», которое в свою очередь входило в состав холдинга ЗАО «Сервисные Технологии» г. Москва. С 1 января 2008 года ООО «N» вошло в состав филиала ООО «РН-Сервис» в г. Стрежевой, которое входит в холдинг ООО «РН-Сервис» г. Москва.

Основными видами деятельности Общества являются:

- подземный ремонт скважин (капитальный ремонт скважин);
- текущий ремонт скважин;
- эксплуатация и ремонт подъемных механизмов и сооружений;
- эксплуатация пожароопасных и взрывоопасных производственных объектов;
- эксплуатация нефтегазодобывающих производств;
- погрузочно-разгрузочные работы;
- выполнение строительно-монтажных и ремонтных работ;
- осуществление рекламной и посреднической деятельности;
- инвестиционная деятельность;
- внешнеэкономическая деятельность.

Общество является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью с момента его государственной регистрации в установленном федеральными законами порядке, создано без ограничения срока деятельности.

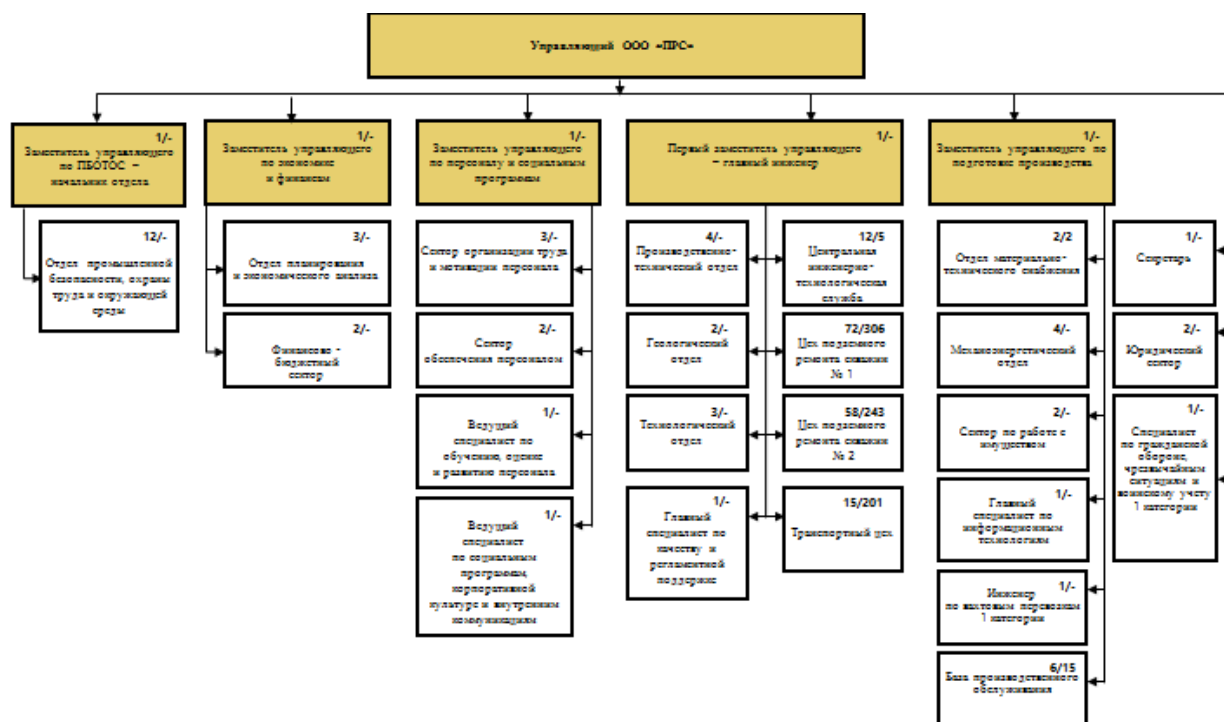


Рисунок 4 –Организационная структура ООО «N»

Главная цель учредителей: создание мобильного сервисного предприятия, оказывающего качественные услуги широкого спектра по текущему и капитальному ремонту скважин. Обществом достигнут высокий технологический уровень оснащенности производства, что позволяет выполнять весь спектр текущих и капитальных ремонтов скважин.

Предприятие характеризует эффективная работа, низкие издержки, высокий уровень качества услуг по конкурентным ценам, опыт и высокая квалификация персонала предприятия. Оперативность в работе, передовая технология ведения ремонтных работ на скважинах направлена на выполнение требований Заказчика.

Общество прилагает максимальные усилия в целях создания условий для оптимального использования кадрового потенциала, укрепления единой корпоративной культуры, эффективной мотивации и профессионального развития сотрудников. Основная стратегическая задача Общества в отношении управления персоналом заключается в формировании "команды",

состоящей из высококвалифицированных, работоспособных и талантливых сотрудников Общества.

3.2 Анализ удовлетворенности персонала текущей системой адаптации

На предприятии существует система адаптации молодых специалистов, она регламентируется в положении, «Положение о работе с молодыми специалистами» (приложение Б). Данная система выполняется не в должной мере, и затрудняет процесс адаптации молодых специалистов.

Для выявления причины плохой адаптации и текучести молодых специалистов, было проведено исследование с целью установление факторов препятствующих процессу адаптации. Исследование проходило посредством анкетирования. В исследовании приняли участие 21 молодой специалист ООО «N». Возраст респондентов колеблется от 22 до 28 лет.

Таблица 4 – Характеристика респондентов

Стаж работы	Количество человек
До года	12
От года до двух лет	7
От двух до трех лет	2
Образование:	
Высшее	4
Среднее специальное	17
Итого	21

Все опрошенные были представителями мужского пола. По данным представленным в таблице 4 и опираясь на то, что, предприятие уже длительное время реализует программу молодых специалистов можно сделать вывод, что, у предприятия есть проблемы с адаптацией молодых специалистов, т.к. большинство не задерживается на предприятии больше года. Также хочется отметить что, большинство молодых специалистов не имеют высшего образования, что говорит о плохом сотрудничестве с университетами.

Наверное, самым важным компонентом, профессионального становления, для молодого специалиста является степень его удовлетворенности выбранной специальностью. Для анализа удовлетворенности была составлена анкета «Оценка удовлетворенности адаптацией» (Приложение В).

Таблица 5– Оценка удовлетворенности адаптацией

Показатель	Удовлетворен полностью, %(чел)	Не совсем удовлетворен, %(чел)	Не удовлетворен, %(чел)
Удовлетворенность выбранной специальности	57 (12)	23 (5)	19 (4)
Подготовленность к работе после окончания учебного заведения	19 (4)	29 (6)	52 (11)
Оценка содействий наставника в адаптации	9 (2)	29 (6)	52 (11)
Социально-психологическая адаптация (взаимоотношения с коллективом)	29 (6)	23 (5)	48 (10)
Психофизиологическая адаптация (физические и психологические нагрузки)	48 (10)	43 (9)	9 (2)
Организационно-административная адаптация	71 (15)	29 (6)	0 (0)
Санитарно-гигиеническая адаптация	38 (8)	48 (10)	14 (3)

Анализ показал, что в своем большинстве, молодые специалисты удовлетворены процессом адаптации и выбором профессии, что способствует их эффективному вхождению в рабочий процесс.

Важным показателем профессионального становления молодого специалиста, является его удовлетворенность выбранной специальностью. Исследование показало, что в большая часть опрошенных удовлетворена своим выбором, и лишь только 19% молодых специалистов жалеют о своем выборе (рисунок 5).



Рисунок 5 – Удовлетворенность выбором специальности

Не менее важным компонентом является профессиональная подготовка молодых специалистов. Подготовленными себя считают 19%, не совсем подготовленными 52% и только 29% опрошенных считает, что они еще не подготовлены работе на предприятии. Не стоит упускать из внимания тот факт что, низкий уровень подготовки осложняет процесс адаптации. Здесь играет роль фактор подготовленности студентов к работе, а именно недостаточность практического опыта сказывается на готовности студента работать (рисунок 6).

Подготовленность к работе

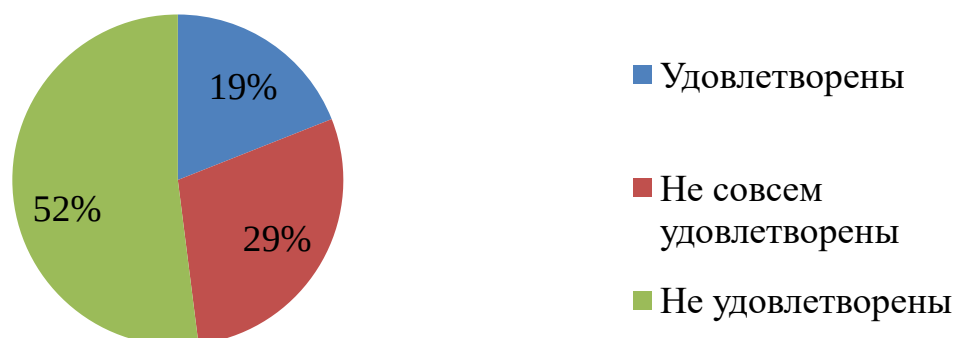


Рисунок 6 – Подготовленность к работе после окончания учебного заведения

Наличие наставника играет очень важную роль в процессе профессиональной адаптации молодых специалистов. Анализ показал, что большинство молодых специалистов не удовлетворены работой наставника 62%, связывая это с недостаточным вниманием к себе (рисунок 7).

Удовлетворенность работой наставника

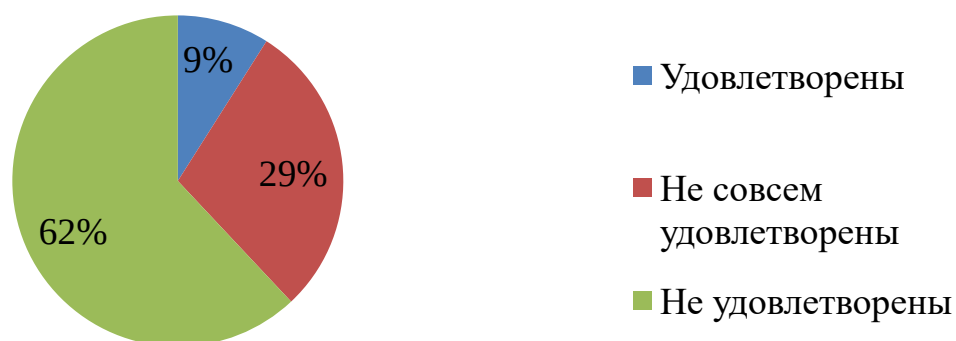


Рисунок 7 – Оценка содействия наставника в адаптации

Немаловажную роль играет психофизиологическая адаптация. В нашем случае 91% опрошенных удовлетворены, и только 9% испытывают дискомфорт на работе.

Анализируя проделанное исследование, выявлен ряд недостатков адаптации молодых специалистов на предприятии ООО «N».

- Слабая подготовка молодых специалистов к рабочим условиям. Одной из причин является недостаток практического опыта, который студенты должны получать, еще учась в университете.

- Недостаточно эффективная программа адаптации молодых специалистов.

- Барьеры, возникающие при вхождении в рабочий коллектив.

Подводя итог можно сказать, что, основной проблемой адаптации молодых специалистов на предприятии ООО «N», это резкое вливание в бизнес среду. Для выпускников учебных учреждений, которые до этого нигде не работали, мгновенное вхождение в рабочую атмосферу, без должной подготовки, вызывает стресс и нежелание работать. Также слабая поддержка и безразличие со стороны руководства и сотрудников предприятия еще больше усугубляют процесс адаптации, исходя из этого, молодой специалист делает вывод, что, он еще не готов к работе и считает лучшим вариантом уволиться.

Необходимо отметить, что, положительным компонентом в процессе адаптации молодых специалистов является мотивационная составляющая. Интерес к работе, к ее содержанию и есть движущая сила, которая заставляет преодолевать трудности адаптационного периода.

3.3 Разработка предложений по улучшению системы адаптации молодых специалистов на предприятии

Опираясь на анализ удовлетворенности персонала текущей системой адаптации, целесообразней всего будет разработать предложения по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов, по следующим направлениям.

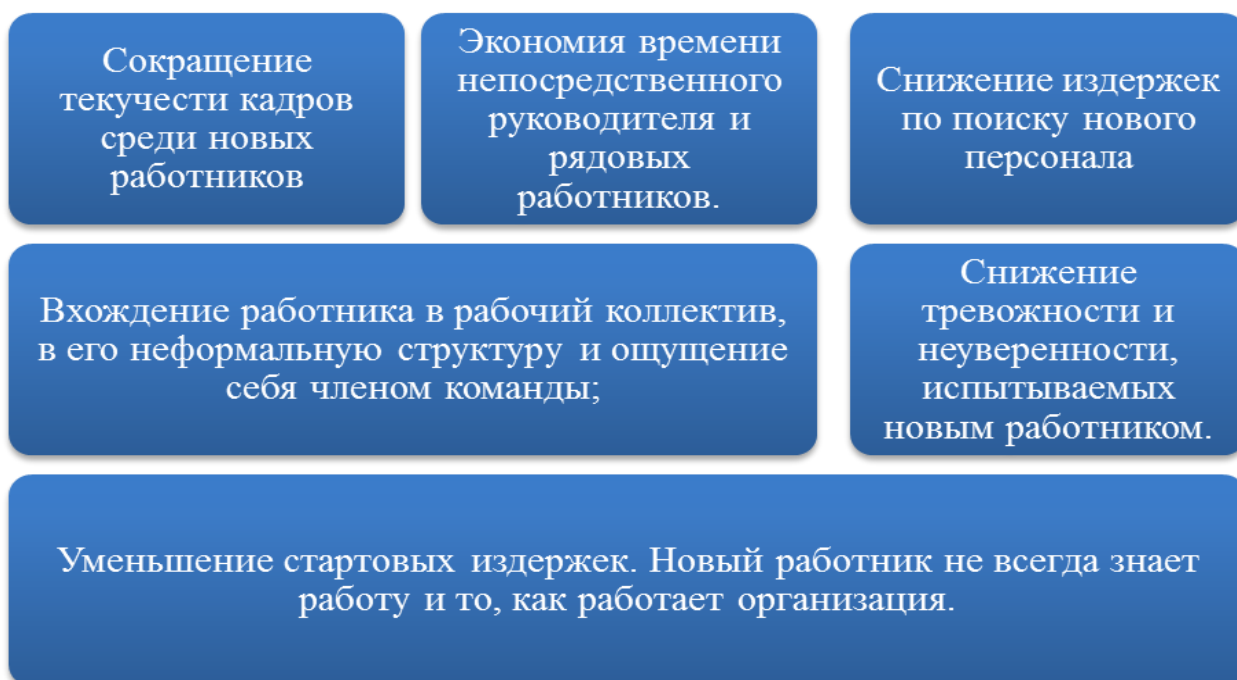


Рисунок 8 – направления совершенствования системы адаптации

Иначе говоря, направления совершенствования системы адаптации молодых специалистов будут разделены на внешние, в которых предприятие будет готовить потенциальных сотрудников еще до их выхода на рабочее место, и внутренние, в них предприятие будет способствовать более быстрому вхождению молодых сотрудников в бизнес-среду.

3.2.1 Партнерство с вузом

Стандартные подходы к обучению, не могут в должной мере решить проблему подготовки молодых специалистов - приходится преобразовывать их теоретические представления в практические навыки и технологии.

Для решения этой проблемы необходимо построить систему социального партнерства (Рисунок 9). В рамках учебного заведения, формирующего у студентов знания, умения навыки хорошего конкурентоспособного специалиста, ценности, потребности и способность к самореализации личности. Реализовать данную систему полностью, без активного участия предприятия будет невозможно.

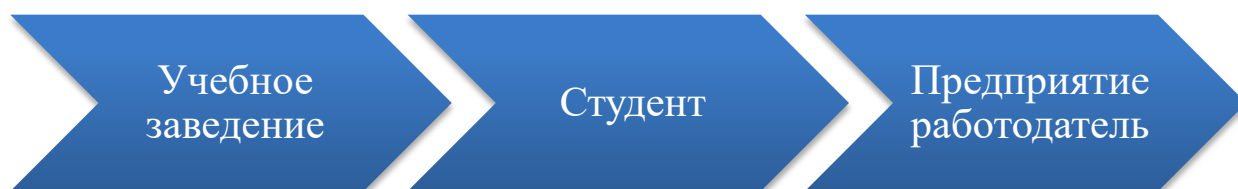


Рисунок 9 – Система социального партнерства

Молодой специалист, как правило, обладает малым профессиональным опытом, он еще плохо представляет о бизнес-среде, о ее требованиях и правилах, поскольку попадает туда впервые. Для максимально эффективного включения и адаптации к работе, большое количество внимания уделяется личностным качествам новичка. Основную долю проблем при работе с молодыми специалистами составляют проблемы связанные с особенностями их поведения и позиционирования.

Поэтому перед социальным партнерством стоят задачи высшего профессионального образования:

- Получение профессионального образования, направленного на приобретение специальных навыков по выбранной специальности;
- Ориентировать теоретические знания и опыт практической подготовки молодых специалистов на потребности предприятия-работодателя;
- Прививать молодым специалистам мотивацию к труду и ценности, востребованные в современных рыночных условиях.

В основу реализации социального партнерства, в образовательной сфере, заложен принцип сопричастности. Суть принципа состоит в том, что, участников системы объединяет общий интерес и равноправное участие в работе системы.

Базисными направлениями помощи предприятия-работодателя, с точки зрения практической подготовки можно выделить:

- содействие студентам во время учебы в практической подготовке;

- сотрудничество предприятия-работодателя и выпускающей кафедры;
- организация и контроль процесса адаптации молодых специалистов на предприятии.

В свою очередь пункт «содействие студентам во время учебы в практической подготовке», можно разделить на: взаимодействие предприятия-работодателя со студентами младших курсов и студентами старшего курса (рисунок 10).

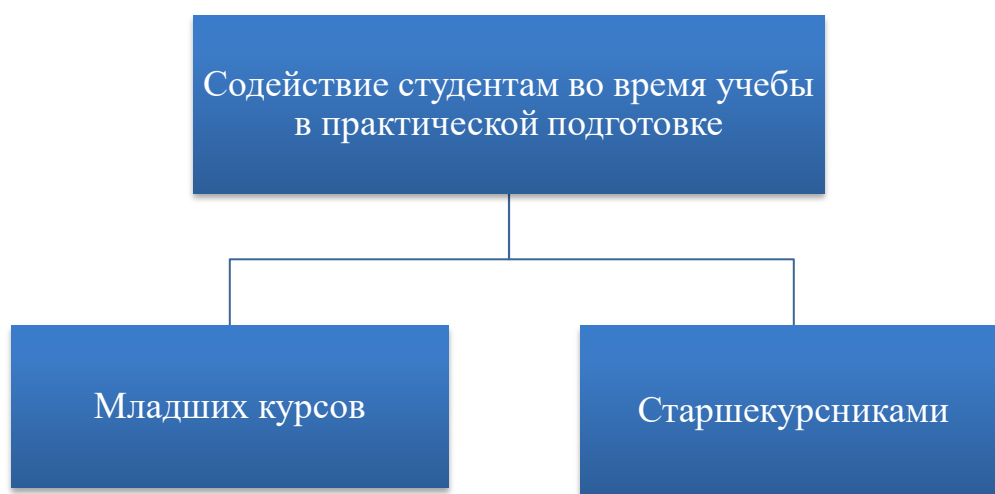


Рисунок 10 – Взаимодействие со студентами

На начальном этапе обучения в вузе, студентам важно ознакомиться со своей будущей профессией, узнать на какие организации могут предложить ему работу, какие требования у предприятий к молодым специалистам. Для этого людям ответственным за практическую подготовку необходимо организовывать: ознакомительные встречи со студентами, ознакомительные практики, специалисты предприятия проведут студентов по всем отделам предприятия, руководители отделов расскажут студентам, в чем заключается работа их отдела. После ряда этих мероприятий студент сможет сделать вывод, нравится ли ему выбранная профессия а, следовательно, стоит ли предприятию способствовать его развитию по специфике деятельности предприятия. Студенты, которых заинтересовала специфика работы ООО «N», смогут посещать центр, созданный при поддержке предприятия. В

центре будут читать дисциплины, проводится семинары, опытно-конструкторские работы напрямую связанные с деятельностью предприятия.

На старших курсах, у студентов должны формироваться навыки практической деятельности по средствам: производственных практик, курсовые и дипломные работы по заданию предприятия. Не смотря на то, что курсовые и дипломные работы важны и полезны, они уже не решают проблему подготовки выпускника к трудовой жизни в должной мере. Данная часть практической подготовки студента, должна проходить под руководством специалиста-наставника со стороны предприятия работодателя и поэтапно (рисунок 11).

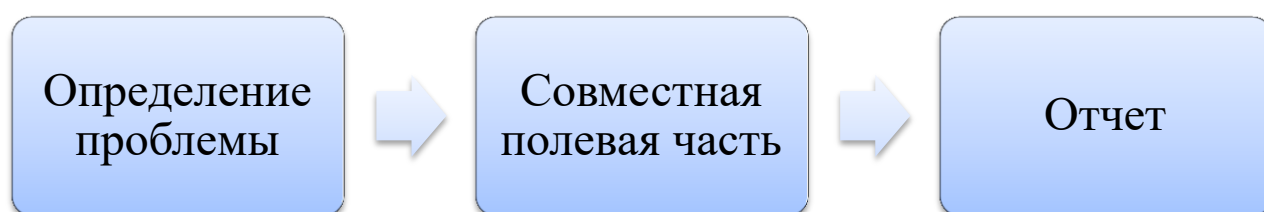


Рисунок 11 – Этапы работы практической части со студентами старших курсов

Этапы работы со студентами выглядят так:

1. Определение проблем. Проблема, решение которой, будет являться главной целью деятельности студента в рамках определённой работы. Для лучшего эффекта, можно сделать, чтобы данная задача стояла и перед наставником студента. Так студенту будет видно, что его работа действительно важна для предприятия и результат будет востребован, наставник в свою очередь будет тоже заинтересован в достижении поставленной цели;

2. Совместная полевая часть. На данном этапе идет изучение и анализ имеющейся проблемы в организации, а также разработка рекомендаций по ее устранению.

3. Отчет. Оформление, вместе с наставником, отчета по проделанной работе.

Например, предприятию необходим веб сайт. Руководство дает задание наставнику, наставник в свою очередь оповещает о задании студента и предоставляет всю необходимую для создания веб сайта. Студент создает пробную версию сайта, согласует ее с наставником, и вносят корректировки. Заключительным шагом будет представление уже готового продукта руководству предприятия. Таким образом, решаются сразу две проблемы: студент получает задание для курсового проекта, пишет его и защищает в учебном учреждении, а предприятие обзаводится сайтом.

Важную роль в самостоятельной работе студента занимает, разные формы студенческого самоуправления и молодежного предпринимательства. Например, в рамках вуза есть такие направления как:

- Бизнес планирование
- Маркетинговая деятельность
- Разработка программных продуктов,
- Создание веб-сайтов.
- и т.д.

Предприятие-работодатель в свою очередь будет создавать мини филиал своей компании, в рамках вуза, который будут заниматься решением задании поступивших от предприятия и давать студентам знания необходимые студента для работы на предприятии.

Программа будет реализовываться на базе Томского Политехнического Университета. В центре будут преподаваться дисциплины необходимые для работы в ООО «N». В центре будут работать специалисты по эксплуатации и ремонту скважин и подземных сооружений, это будут как специалист предприятия, так и преподаватели университета. Они будут читать дисциплины, которые напрямую связаны с деятельностью компании. Занятия будут проводиться с использованием современных образовательных технологий и инновационных программных продуктов, которые помогают студента развивать навыки и умения которые им понадобятся на практике.

Воспитанники центра, будут иметь возможность пройти производственную или учебную практику на предприятии. По окончании университета воспитанники центра будут иметь преимущество, при трудоустройстве будут в компанию.

Так, предприятие-работодатель будет учувствовать в образовательном процессе студента и тем самым подготовит для себя нового работника. Содействие предприятия и студента, в практической подготовке, будет происходить в следующих формах:

- помощь студентам в ориентации на предприятие;
- помощь в написание курсового проекта;
- помощь в написание дипломной работы;
- проведение экономической и управленческой практики;
- предоставление преддипломной практики;
- принимать участи в выборе тематики для написания, курсовой или дипломной работы.

От предприятия-работодателя выпускник хочет получить возможность испытать себя в профессиональной сфере, при этом получить, знания и навыки необходимые для работы на предприятии, ну и конечно заработать денег. В идеале, это будет ситуация, где у молодого специалиста будет возможность выполнить небольшой блок работ самостоятельно, где он сможет проявить себя и получить практический опыт, попутно вникая в суть работы предприятия. Но для того чтобы ввести молодого специалиста в должность, потребуется немного больше времени, за счет разъяснения некоторых базовых моментов работы. Нельзя полностью возложить ответственность, за подготовку таких кадров, на вуз. Предприятие тоже должно активно участвовать в практической подготовке молодых специалистов. С учетом того, что, каждая из сторон заинтересована в данной проблеме.

3.3.1.1 Программа партнерства учебного учреждения и предприятия

Целью партнерства, между предприятием и вузом, будет обеспечение высокого уровня качества подготовки молодых специалистов путем объединения, финансовых, материальных, корпоративных ресурсов и интеллектуального потенциала партнеров.

Данная программа направлено на обеспечение сотрудничества по направлениям, представленным в таблице 6.

Перечень направлений по сотрудничеству образовательного учреждения и предприятия, может дополняться по согласованности партнеров.

Таблица 6 – Направления сотрудничества

Образовательная деятельность	– подготовка молодых специалистов по заказу от предприятия-работодателя, по основным и дополнительным образовательным программам;
	– привлечение опытных специалистов ООО «N», к преподавательской деятельности для разработки новых программ и чтению лекций;
	– предоставление прохождения всех видов практик студента на предприятии партнере с использованием высокотехнологического оборудования;
	– оценка качества образования молодых специалистов по профилю предприятия, экспертами предприятия

Продолжение таблицы 6

Развитие инфраструктуры научно-образовательной деятельности	– организация научно-учебных лабораторий для целевой подготовки студентов
	– оснащение научно-учебных лабораторий центра для обеспечения учебного процесса, выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, создание студенческих проектных групп
Научно-исследовательская и опытно-конструкторская деятельность	– проведение опытно-конструкторских работ, научно-исследовательских работ под заказ предприятия
	– организация творческих групп для работы над научно-техническими, инновационными проектами проектом
	– привлечение студентов к научной деятельности в интересах предприятия
	– организация и проведение научных мероприятий: семинаров, конференций, по профилю предприятия.

Механизмы сотрудничества:

1. Стороны ежегодно разрабатывают и утверждают план взаимодействия по направлениям, перечисленным выше.
2. Каждый из партнеров вносит предложения по реализации сотрудничества по указанным выше направлениям и оповещает о них другую сторону.
3. После совместного анализа предложений по каждому из направлений, партнеры утверждают программу.

4. Сопровождение программы взаимодействия партнеров будет возглавлять Отдел сопровождения стратегического партнерства.

Критериями оценки эффективности сотрудничества партнеров, будут являться:

- наличие оценки качества образовательных программ по подготовке специалистов;
- привлечение к преподавательской деятельности сотрудников предприятия;
- количество молодых специалистов, направленных на работу на предприятие;
- количество студентов, прошедших какую либо из практик на предприятии;
- количество научно-технических мероприятий, проведенных кафедрой или учебно-научной лабораторией совместно с предприятием;
- объем финансирования НИР и ОКР, проводимых университетом по заказам предприятия;
- наличие совместных научно-образовательных структур и объем привлеченных;
- наличие производственных лабораторий предприятия в рамках университета.

3.3.2 Программа адаптации

Как правило, около половины выпускников университетов испытывают глубокий стресс в течение первой недели работы. По данным опроса, проведенным компанией «Сareer.ru» (рисунок 13), у 26%, из 5000 опрошенных молодых специалистов, стресс был только в первые дни, 15%

испытывали стресс в течение первой недели, у 6% был стресс в течении месяца, и только 2% не могут избавиться от стресса.

Причиной стресса, помимо изменения условий деятельности, стал приток новых обязанностей, это констатировал каждый четвертый опрошенный молодой специалист. С увеличением ответственности не могли справиться 13% молодых специалистов, 11% было сложно принять новый график работы, что также вызывало стресс. Причиной стресса для 9% молодых специалистов стало увеличение рабочей нагрузки.

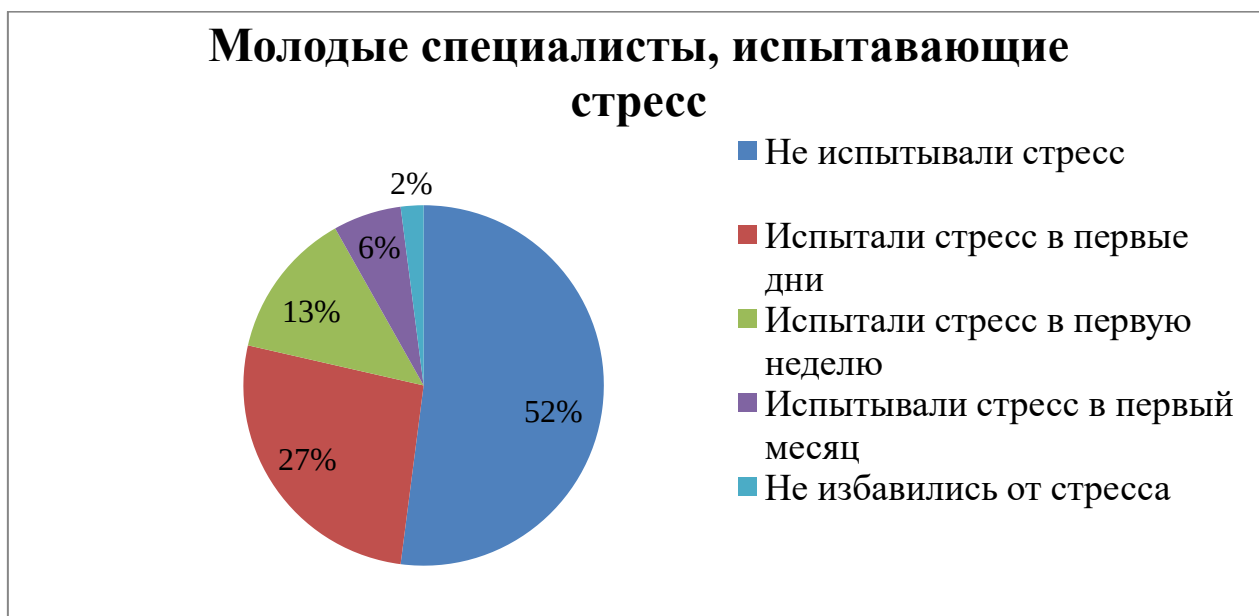


Рисунок 12 – Молодые специалист, испытывавшие стресс

Справляться с волнением и стрессом на работе, каждый четвертый молодой специалист пытается своими силами, 57% сказали, что справляться со стрессом им помогают коллеги по работе.

Введение в штат сотрудников специалиста по адаптации, поможет справиться со стрессовыми ситуациями молодым специалистам. Внедрение, специалиста по адаптации, будет в отдел кадров компании. Должность будет подчинена руководителю отдела организации труда и мотивации персонала. К специалисту будут предъявляться требования (таблица 7).

Таблица 7 – Требования к должности специалиста по адаптации персонала

Признаки закрепления в должности	Требования
Образование	Высшее
Специальность	Психолог или специалист по труду
Стаж работы	От 1 года

Цели должности специалист по адаптации персонала:

- Организация и регулирование мероприятий по адаптации;
- Консультирование сотрудников по проблемам адаптации.
- Специалист в рамках своей должности должен выполнять

следующие функции:

- организация обучение руководителей подразделений по проблемам адаптации;
- консультировать работников по социальным, экономическим и правовым вопросам адаптации;
- составление мероприятий по адаптации персонала;
- составление отчета о результатах деятельности.

Специалист по адаптации персонала должен будет вести журнал учета обращений работников за консультацией, журнал мероприятий в рамках программы адаптации новых работников, персональные карточки работников, обращающихся за консультациями или с жалобами с отражением в них результатов проделанной работы.

Оценку работы специалиста по адаптации персонала будет давать руководитель отдела, на основе данных о текучести кадров, количестве и содержательности проведенных мероприятий, отзывов обратившихся за консультацией работников

Предотвратить возможные стрессовые ситуации поможет разработанная памятка (рисунок 14), которая содержит советы для молодого специалиста, которые помогут адаптироваться внутри предприятия.

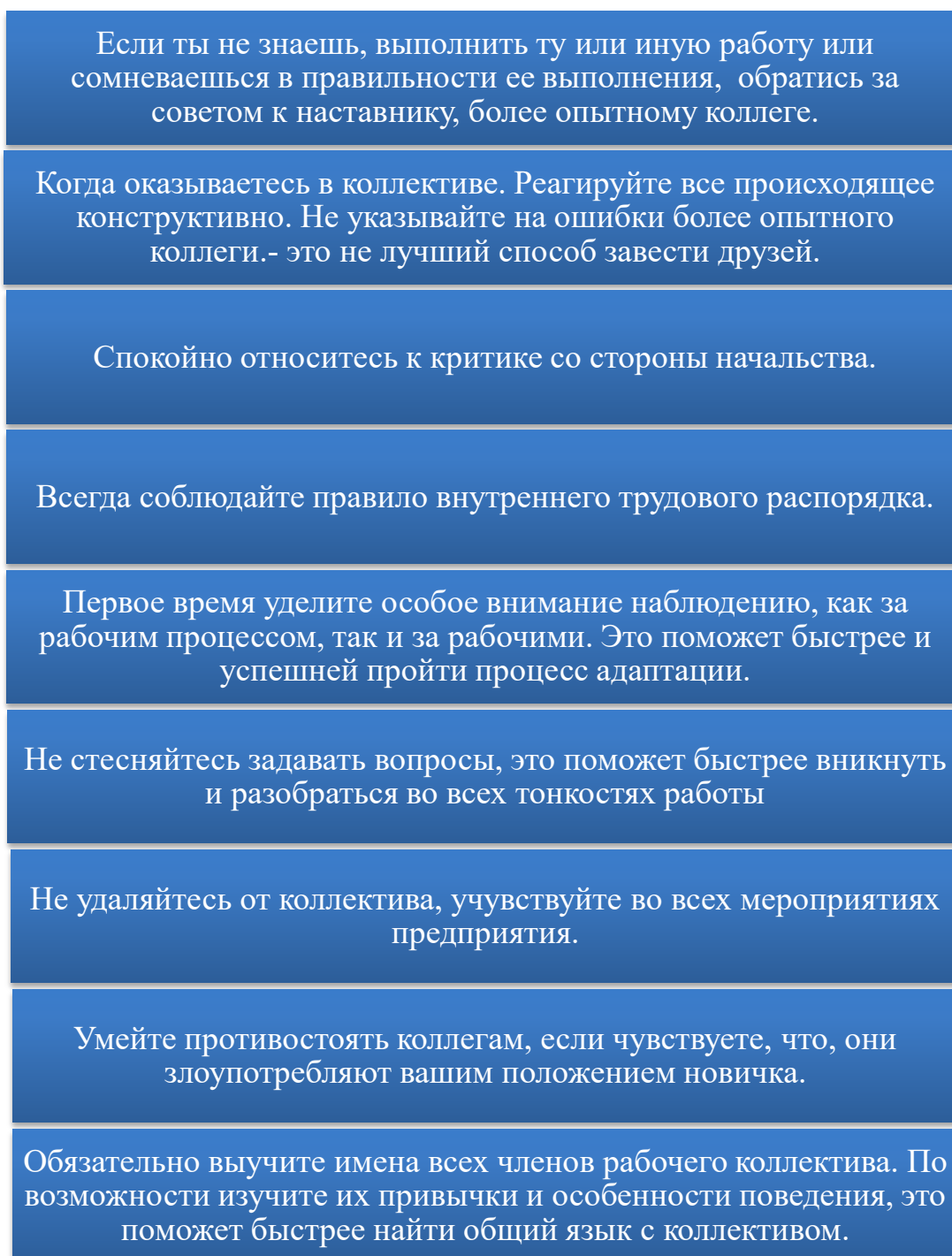


Рисунок 13 – Памятка молодому специалисту

Программа адаптации поможет новичку справиться со стрессом или свести возможность его появления к минимуму. Программа рассчитана на первые два месяца (таблица 8) работы, т.к. в этот период новый сотрудник наиболее склонен испытать стресс.

Таблица 8 – Мероприятия программы адаптации

№	Мероприятие	Курирующие должностные лица
1-я неделя		
1	Введение в организацию. Выдача «Памятки молодому специалисту»	Менеджер по персоналу
2	Обеспечение работника основной информацией об организации и о ее возможностях: сведения об организационной структуре, регламенте работы.	Менеджер по персоналу
3	Оформление на работу. Подписание трудового договора	Менеджер по персоналу
4	Прикрепление к наставнику	Непосредственный руководитель
5	Составление проекта графика адаптации, постановка задач на испытательный период	Специалист по адаптации, наставник
6	Знакомство работника с политикой организации в отношении персонала: дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работника, возможности для продвижения, прояснение требований и ожиданий со стороны организации	Менеджер по персоналу, руководитель отдела
7	Знакомство с организационной структурой Отдела.	Руководитель отдела, наставник
8	Инструктаж по технике безопасности	Менеджер по персоналу
9	Знакомство с сотрудниками Компании и расположением на рабочем месте.	Наставник
10	Обеспечение работника информацией о деятельности отдела, Общее знакомство с сотрудниками отдела, в который принят сотрудник.	Руководитель отдела, наставник
2 неделя		
11	Знакомство с должностными обязанностями и правами.	Руководитель отдела, наставник
12	Изучение требований к рабочему месту.	Наставник

Продолжение таблицы 8

13	Знакомство с технологией работы в своей деятельности и деятельности отдела	Наставник
14	Знакомство с основными принципами корпоративной культуры.	Менеджер по персоналу
15	Изучение инструкций по технологии собственной работы и работы отдела.	
3-я неделя		
16	Изучение инструкций, связанных с взаимодействием подразделений компании, а так же правилами по документообороту.	Наставник, Руководитель отдела
4 неделя		
17	Знакомство с «Системой обучения и развития персонала», с принципами подбора персонала	Менеджер по персоналу, специалист по адаптации
18	Первая мини оценка специалиста	Наставник, руководитель отдела, менеджер по персоналу
2 месяц		
19	Предварительный анализ работы сотрудника. Корректировка его деятельности.	Специалист по адаптации, наставник
20	Полноценное выполнение своих должностных обязанностей.	Наставник, руководитель отдела
21	Оценка прохождения сотрудником испытательного срока.	Наставник, руководитель отдела, менеджер по персоналу
22	Проведение опроса сотрудника, прошедшего испытательный срок с целью определения успешности процесса его адаптации	Менеджер по персоналу, специалист по адаптации
23	Внесение необходимых корректив в работу по адаптации в компании новых сотрудников	Специалист адаптации

Индивидуальный план предполагает полное вхождение молодого специалиста в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и

структуре. На протяжении всего периода действия программы адаптации, в конце каждого дня наставник дает оценку проделанной работе и дает рекомендации молодому специалисту.

Таблица 9 – Оценка прохождения процесса адаптации

Средний балл	Уровень выполнения индивидуального плана
До 3	Низкий (продлить срок адаптации на 6 месяцев)
От 3 до 4	Средний (продлить срок адаптации на 3 месяца)
От 4 до 6	Выше среднего
6 и более	План выполнен (достоин быть выдвинутым на более высокую должность)

По окончании программы адаптации наставник, руководитель отдела и специалист по адаптации дают оценку и определяют готовность молодого специалиста к полноценной работе (таблица 9), основываясь на данных анкеты (приложение Д) и индивидуального интервью, при этом уделяют особое внимание на социально-психологический аспект: взаимоотношения с коллективом; реакция на критику; приспособления к новым требованиям и т. п. По необходимости оказывают помощь в установлении межличностных отношений.

Также оценке подвергнется наставник молодого специалиста, т.к. эффективность работы молодого специалиста во многом зависит от действий наставника. Оценить работу наставника можно в двух направлениях:

- объективно – сколько молодой специалист будет приносить прибыли предприятию в цифрах;
- субъективно – мотивация молодого специалиста к достижению целей.

С объективной точки зрения, действия наставника можно оценить расчетом того, приносит ли работа молодого специалиста предприятию прибыль. Если прибегнуть к субъективной оценке работы наставника, то, тут

целесообразней всего будет воспользоваться инструментами, представленными на рисунок 14.



Рисунок 14 – Инструменты субъективной оценки наставника

Чтобы оценить работу наставника, нужно проконтролировать – на самом ли деле он выполнял свои обязанности, прописанные в положении (приложение Е), в должном объеме. Самым простым и в тоже время объективным методом оценки работы наставника, считается анкетирование молодого специалиста и руководителя отдела, в котором работает наставник.

Составленная анкета включает в себя ряд вопросов с вариантами ответов, которые в свою очередь представляют собой шкалу, по которой и будет оцениваться эффективность работы наставника, для этого каждому варианту ответа присужден определенный балл.

Молодой специалист и руководитель заполняют анкету(приложение Ж), выбирая подходящий вариант ответа, после чего данные обрабатываются, и подсчитывается итоговая оценка, путем сложение всех баллов и деления их на количество вопросов. Полученная итоговая оценка будет определять размер премии наставнику согласно шкале мотивации (таблица 10).

Таблица 10 – Размер выплат наставнику

Итоговый балл	Размер премии (руб).
0-1,9	0
2-2,9	700
3-3,9	1500
4-4,7	3000
4,8-5	5000

Для того чтобы, не было вероятности завышенных оценок, лучше преподнести анкету респондентам как: «поделитесь пожалуйста опытом вхождения в компанию с целью улучшения процесса адаптации». Обычно, после того как сотрудник пройдет испытательный срок он начинается более лояльно относиться к компании, а стало быть более откровенно делиться позитивными и отрицательными моментами адаптации.

3.3.3 Создание совета молодых специалистов

При помощи «совета молодых специалистов» новички, будут активно участвовать мероприятиях проводимых предприятием, эффективно использовать возможность профессионального роста, овладеют нормами корпоративной культуры. Также совет будет способствовать повышению эффективности работы молодых специалистов и быстрой адаптации на предприятии.



Рисунок 14 – Функции совета молодых специалистов

В состав молодых специалистов будут входить работники до 35 лет, без ограничения по стажу работы и без определенного уровня образования. Члены совета ориентированы на собственное профессиональное и карьерное развитие, которое осуществляется при помощи решения производственных и организационных процессов.

Совет будет способствовать научно-техническому развитию предприятия. Совет поможет молодым специалистам раскрыть творческий и профессиональный потенциал, будет заниматься поиском новых решений производственных задач. Совет будет знакомить вновь вступивших с традициями предприятия, целями и планами компании. Совет будет содержать представителей всех подразделений предприятия, которые будут делиться разным опытом с новичками – это будет помогать влиться в коллектив и поможет понять всю важность и ответственность, закрепленную за их должностью.

Совет молодых специалистов будет состоять из 3 отделов (рисунок 16): организационный, экономико-правовой и культурно-массовый.

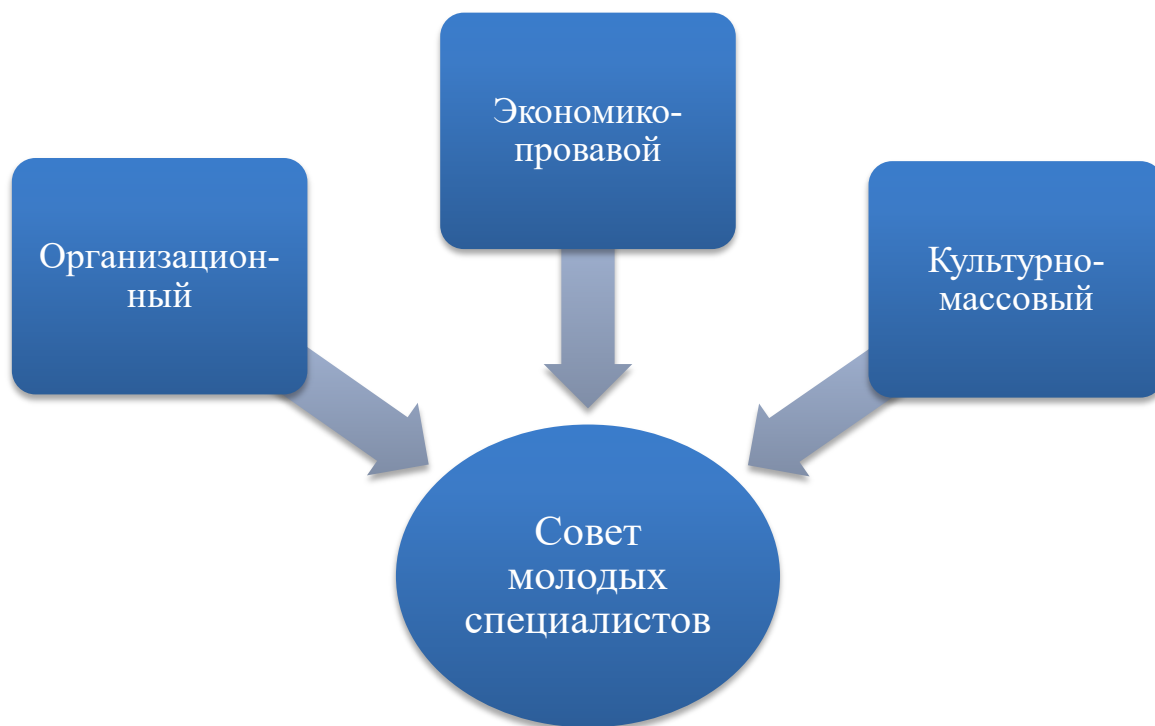


Рисунок 15 – Структура совета молодых специалистов

Организационный отдел будет заниматься:

- формированием и разработкой социальных программ и мероприятий по производственной адаптации молодежи на предприятии;
- организацией и проведением конкурсов профессионального мастерства;
- обеспечением участия молодых специалистов в мероприятиях федерального межрегионального уровня;
- участием в профориентационной деятельности предприятия.

Примером работы организационного отдела можно считать проведение корпоративных соревнований. Одним из таких соревнований будет «борьба умов». Каждому молодому будет предоставляться возможность выступить со своей идеей либо какое-то решение о развитии компании свою. Оценивать будут руководители и ключевые сотрудники предприятия. Целью этого мероприятия будет получение не только новых идей, но и вызвать интерес у участников к формированию стратегии компании.

Экономико-правовой отдел будет заниматься:

- составлением годового бюджета затрат молодежного общества;
- участвует в заседаниях профсоюзного комитета и руководства ООО «N» по выделению жилья молодым специалистам;
- направлением молодых специалистов на курсы повышения квалификации, семинары, проводимые как в внутри предприятия, так и специализированных учебных заведениях.

Если руководитель отдела, в котором работает молодой специалист, видит в молодом специалисте потенциал и хочет повысить его, но молодой специалист не обладает нужными знаниями. В этот момент подключается экономико-правовой отдел и отправляет молодого специалиста на курсы повышения квалификации для овладения знаниями необходимыми на новой должности.

Культурно-массовый отдел занимается:

- организацией культурно-массовых мероприятий для молодежи предприятия;
- организацией и проведением спортивных мероприятий в рамках профориентационной работы с учебными заведениями города;
- взаимодействием со спортивными организациями города, области.

Участие в мероприятиях проводимых внутри компании, а также в городских мероприятиях, будет развивать в молодом специалисте умение работать в команде. ООО «N» участвует почти во всех мероприятиях, проводимых между предприятиями города, и не редко становится призером соревнований. Особенно, ООО «N» отличается своими водителями, среди которых немало молодежи, которые закрепили за собой звание фаворита в гонках на грузовиках, ежегодно проводимых администрацией города.

В рамках социально-психологической адаптации будут проводиться следующие мероприятия:

- совместные поездки на природу;
- экскурсии на другие предприятия;
- корпоративные праздники;
- поздравление со знаменательной датой;
- взаимодействие с молодыми специалистами других предприятий (для обмена опытом).

Для молодежи очень важно иметь гарантии профессионального роста, обеспечение социальным пакетом, которым предприятие располагает. Молодые специалисты со своими свежими идеями будут являться залогом производственного потенциала компании, именно они будут заставлять предприятие двигаться дальше. Очень много идей и предложений по улучшению деятельности ООО «N» исходят от молодого персонала. Поэтому совет молодых специалистов будет информационным центром, который будет принимать предложения от молодых специалистов и доносить их до руководства.

3.4 Затраты на реализацию программ и эффект от их внедрения

Ожидаемый эффект от мероприятий состоит в сокращении периода адаптации молодого специалиста, повышении его производительности труда, снижение затрат предприятия от брака в период адаптации.

Таблица 11 – Эффект от внедрения мероприятий

Партнерство с вузом	– Быстрый выход молодого специалиста на профессиональный уровень – К уменьшению стартовых издержек за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ
---------------------	--

Продолжение таблицы 11

Программа адаптации	– Снижение текучести кадров – Повышение качества работы молодых специалистов за счет тесного контакта с наставником – Снижение тревожности и неуверенности у молодого специалиста
Создание совет молодых специалистов	– Экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников – Возникновению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой

Программа адаптации подразумевает введение новой должности, специалиста по адаптации. Как и любой другой сотрудник предприятия, специалист по адаптации не будет работать бесплатно, поэтому рациональней всего будет назначить ему должностной оклад такой же, как и у сотрудников отдела организации труда и мотивации персонала, в который должность будет внедрена. Средняя зарплата специалиста по организации и мотивации труда 30 тыс.р.

$$30.000 \cdot 12 = 360.000 \text{ руб./год.}$$

В рамках программы адаптации, расходы будут производиться с целью стимулирования наставника для более эффективного взаимодействия с молодым специалистом, за высокие показатели работы новичка, делать надбавку к заработной плате в размере 5% от его месячного оклада. Средняя зарплата мастера 32 тыс.р.

$$32.000 \cdot 0,05 \cdot 12 = 19.200 \text{ руб./год.}$$

Итого суммарные затраты на одного специалиста, по программе наставничества, составят 19.200 рублей.

В рамках создания совета молодых специалистов затраты будут состоять из двух частей. Первая часть это заработная плата введенной должности Специалиста по адаптации персонала. Вторая часть это мероприятия проводимые специалистом по адаптации

Доплата в 5 тыс.руб. за мероприятие будет хорошим стимулом для его эффективной работы, которая будет способствовать сплочению коллектива.

Одним из мероприятий можно считать организация спортивных соревнований между отделами. Данное мероприятие можно проводить раз в полгода. Аренда спортзала и спортивного инвентаря будет составлять 10 тыс.руб.

$$10.000 * 2 + 5000 = 25.000 \text{ руб./год.}$$

Стимул для участия в соревнованиях будет премия победившей команде. Среднее количество человек в одной команде 10 человек.

$$10 * 3.000 = 30.000 \text{ руб./год.}$$

Таблица 12 – Затраты на реализацию новой системы адаптации

Статьи затрат	Сумма затрат, рублей/год
Программа адаптации:	
– Введение должности «Специалист по адаптации»	360 000
– Надбавка Наставнику (за одного специалиста)	19 200
Создание совета молодых специалистов	55 000
Партнерство с вузом	Оговариваются с кафедрой партнером

По программе партнерства с вузом, затраты будут обсуждаться с кафедрой, с которой будет заключаться договор о сотрудничестве.

4 Социальная ответственность

Общество с ограниченной ответственностью «N» было зарегистрировано 1 мая 2002 года. ООО «N» основано на базе цехов ПРС выделенных из состава трех НГДУ ОАО «Томскнефть». С момента образования ООО «N» являлось структурной единицей ООО «ЦПУ-Стрежевой», которое в свою очередь входило в состав холдинга ЗАО «Сервисные Технологии» г. Москва. С 1 января 2008 года ООО «N» вошло в состав филиала ООО «РН-Сервис» в г. Стрежевой, которое входит в холдинг ООО «РН-Сервис» г. Москва.

Основными видами деятельности Общества являются:

- подземный ремонт скважин (капитальный ремонт скважин);
- текущий ремонт скважин;
- эксплуатация и ремонт подъемных механизмов и сооружений;
- эксплуатация пожароопасных и взрывоопасных производственных объектов;
- эксплуатация нефтегазодобывающих производств;
- погрузочно-разгрузочные работы;
- выполнение строительно-монтажных и ремонтных работ;
- осуществление рекламной и посреднической деятельности;
- инвестиционная деятельность;
- внешнеэкономическая деятельность.

Общество является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью с момента его государственной регистрации в установленном федеральными законами порядке, создано без ограничения срока деятельности.

Главная цель учредителей: создание мобильного сервисного предприятия, оказывающего качественные услуги широкого спектра по текущему и капитальному ремонту скважин. Обществом достигнут высокий

технологический уровень оснащенности производства, что позволяет выполнять весь спектр текущих и капитальных ремонтов скважин.

Предприятие характеризует эффективная работа, низкие издержки, высокий уровень качества услуг по конкурентным ценам, опыт и высокая квалификация персонала предприятия. Оперативность в работе, передовая технология ведения ремонтных работ на скважинах направлена на выполнение требований Заказчика.

Общество прилагает максимальные усилия в целях создания условий для оптимального использования кадрового потенциала, укрепления единой корпоративной культуры, эффективной мотивации и профессионального развития сотрудников. Основная стратегическая задача Общества в отношении управления персоналом заключается в формировании "команды", состоящей из высококвалифицированных, работоспособных и талантливых сотрудников Общества.

Анализ эффективности программ КСО предприятия

В компании, ООО «N» в большей мере выражена внутренняя социальная ответственность. Она направлена на безопасность труда, выплату заработной платы рабочим, дополнительное медицинское и социальное страхования сотрудников, обучение и повышение квалификации сотрудников.

Предприятие обеспечивает работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей. Обеспечивает работников социальными гарантиями и льготами, установленными законодательством и коллективным договором.

Работники в свою очередь должны:

- качественно и своевременно выполнять свои трудовые обязанности;
- обеспечивать выполнение показателей, установленных бизнес-планом компании, при условии полного обеспечения ресурсами, необходимыми для его выполнения;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, установленный режим рабочего времени, правила и инструкции по охране труда, промышленной и пожарной безопасности;
- совершенствовать трудовые навыки, повышать профессиональные знания и умения как самостоятельно, так и по направлению предприятия;
- бережно относиться к имуществу компании и других работников.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании

Таблица 13 – Стейкхолдеры организации

Прямые	Косвенные
Сотрудники компании	Население города
Члены семьи сотрудников	Государство
Заказчики	

От имени сотрудников компании, во взаимоотношениях сотрудники – руководство, выступает профсоюз, а точнее его председатель. Которые ведет переговоры с вышестоящим руководством по вопросам, которые беспокоят работников. Представитель содействует проведению руководством комплекса мероприятий по совершенствованию организационной культуры, улучшению внутренних фирменных коммуникаций, укреплению духа корпоративной принадлежности, а также внедрению единого фирменного стиля при проведении совместных с Работодателем мероприятий и акций.

Предприятие характеризует эффективная работа, низкие издержки, высокий уровень качества услуг по конкурентным ценам, опыт и высокая квалификация персонала предприятия. Оперативность в работе, передовая технология ведения ремонтных работ на скважинах направлена на выполнение требований заказчика.

Предприятие реализует поддержку детей и молодежи. Компания оказывает материальную помощь работникам 1 раз в квартал в размере не более 6000 руб., если среднемесячный доход на одного члена семьи работника (включая супругов, детей, родителей, родителей супругов), совместно проживающих с ним, составляет менее 1,5 прожиточных минимумов (для всего населения) в субъекте Российской Федерации, в котором проживает работник (среднемесячный доход определяется без учета годового вознаграждения работника).

Предприятие ежегодно оказывает материальную помощь ко Дню Победы – пенсионерам-участникам Великой Отечественной войны и приравненным к ним категориям в размере не более 5 000 руб.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы (таблица 14).

Таблица 14 – Структура программ КСО

Мероприятие	Стейкхолдеры	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
– Трудоустройство населения	Государство	– Реализация социальных программ и программ поддержки и развития социальной инфраструктуры

Продолжение таблицы 14

– Заключение трудовых отношений в соответствии с трудовым законодательством – Обеспечивать работникам безопасность и условия труда в соответствии с их профессией и специальностью – Награждения Работников за высокие производственные показатели и особые заслуги	Сотрудники предприятия	– Обеспечение безопасности – Трудоустройство – Вознаграждение за выдающиеся результаты
– Приобретение санаторно-курортных и оздоровительных путевок для работников и членов их семьи – Оплачивать содержание детей работников в дошкольных коммерческих и государственных учреждениях. – Приобретать подарки к новому году детям (до 14 лет) работник предприятия	Члены семьи сотрудников	– Предоставленное место отдыха – Поддержка детей.
– Проведение показательных работ – Участие в соревнованиях «лучший по профессии» – Встречи с клиентами.	Заказчики	– Подписание договора на оказание услуг – Рост интереса к компании

Стратегия предприятия: Сохранять устойчивую позицию среди нефти-сервисных предприятий России и обеспечить динамичный рост участия общества в области наиболее востребованных сегментов сервисного рынка.

Реализация стратегии осуществляется путем удовлетворения потребностей нефтегазодобывающих компаний в высококачественном, эффективном и своевременном сервисе скважин, а так же в проведении работ по достижению максимального нефти-извлечения запасов месторождений.

Стратегия предприятия отражает направления программ КСО. Компания большое внимание уделяет внутренней социальной ответственности, поскольку хочет занять высокую позицию в своей отрасли за счет высококвалифицированных сотрудников и высокого качества выполняемых работ.

Таблица 15 – Затраты на программы КСО

Мероприятия	Единица измерения	Стоимость реализации
Надбавка, к основной заработной плате, за работу вахтовым методом	Рубли	300 рублей на одного человек, каждый календарный день пребывания в местах производства работ в период вахты
Оказывать материальную помощь в пределах произведенных расходов, связанных с погребением работника погибшего в результате несчастного случая на производстве	Рубли	не более 92 000 на одного человека
Выплачивать ежемесячное пособие на содержание детей (до 18 лет) работников, погибших в результате несчастного случая на производстве.	Рубли	4100 на одного ребенка
Ежегодно оказывать материальную помощь к международному Дню инвалидов - работникам-инвалидам, неработающим инвалидам, пострадавшим от несчастного случая на производстве и вышедшим на пенсию из общества.	Рубли	3500 на одного человека
Оказывать материальную помощь р доход на одного члена семьи работника совместно проживающих с ним, составляет менее 1,5 прожиточных минимумов	Рубли	Не более 6000 в квартал

Продолжение таблицы 15

Выплачивать одному из родителей, работающему в обществе, при рождении ребенка единовременную материальную помощь	Рубли	10000 на одного ребенка
Выделять денежные средства (в том числе для приобретения подарков) к 8 марта женщинам-работникам общества.	Рубли	1500 на одного работника
Выделять денежные средства (в том числе для приобретения подарков) ко Дню защитника Отечества работникам - участникам войны (локальных конфликтов)	Рубли	1500 на одного работника
В случае смерти родителей, мужа, жены, детей работнику выделяется материальная помощь	Рубли	Не более 10000 на одного работника
В случае смерти работника, не связанной с несчастным случаем на производстве, его семье оказывается материальная помощь	Рубли	Не более 40000 на одного работника
Производить доплату к ежемесячному пособию работнику, находящемуся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет	Рубли	1000 на одного ребенка
Выделять денежные средства на приобретение единых подарочных комплектов ко «Дню знаний» детям Работников – первоклассникам	Рубли	3000 на один комплект
Ежегодно оказывать материальную помощь ко Дню Победы – пенсионерам-участникам Великой Отечественной войны и приравненным к ним категориям	Рубли	Не более 5000

Поскольку на предприятие существуют высокий риск несчастных случаев предприятие, оказывать единовременную материальную помощь Работникам, пострадавшим в результате несчастных случаев на производстве сверх законодательно гарантированных выплат (Приложение Г).

В компании, ООО «N» в большей мере выражена внутренняя социальная ответственность. Она направлена на безопасность труда, выплату заработной платы рабочим, дополнительное медицинское и социальное страхования сотрудников, обучение и повышение квалификации сотрудников.

Компания понимает все важность заинтересованных сторон, и делает все возможное, чтобы оправдать их ожидания. Поскольку удовлетворение интересов стейкхолдеров является важной составляющей эффективной деятельности компании.

Понимание ожиданий заинтересованных сторон и принятие мер, направленных на их удовлетворение, являются важными составляющими деятельности Компании по повышению эффективности бизнеса и его устойчивости.

Заключение

В бакалаврской работе студента была выявлена проблема, связанная с процессом адаптации молодых специалистов на предприятии ООО «Промышленный ремонт скважин».

В общем виде процесс адаптации представляет собой – «процесс приспособления к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды».

В теоретическом разделе были рассмотрены аспекты адаптации, определена ее сущность, цели, задачи и факторы, влияющие на нее.

Аналитическая часть работы представляет собой, анализ действующей системы адаптации, проанализировано действующее положение о молодых специалистах, а также выявлена степень удовлетворенности молодыми специалистами процессом адаптации.

Анализ удовлетворенности выявил что, большинство молодых специалистов не жалеют о выборе специальности и это нельзя не назвать позитивным аспектом, поскольку работник будет иметь энтузиазм в работе. Что касается процесса адаптации, то тут большая часть молодых специалистов выразила недовольство в отношении действующей системы.

Разработка предложений по улучшению системы адаптации включала в себя программу партнерства с ВУЗом. Программа позволит предприятию уже на входе получать специалистов с опытом, за счет тесного контакта со студентами учебных учреждений, которым будет легче адаптироваться к бизнес среде, а также, благодаря партнерству, ускорить карьерный рост молодых специалистов.

Разработанная программа адаптации, предоставит возможность молодым специалистам, без затруднений валится в трудовой коллектив, этому будет способствовать программа наставничества и корпоративные мероприятия проводимые в компании. Также в рамках разработки программы адаптации была создана памятка молодому специалисту,

благодаря ей молодой специалист быстрее адаптируется на рабочем месте и не будет лишним раз отвлекать наставника и коллег, по лишним вопросам. При помощи памятки отдел кадров будет экономить время на ознакомление нового работника с организации, что благоприятно сказывается на их работе, т.к. работают при минимальном отрыве.

Создание совета молодых специалистов, в котором будут состоять молодые работники до 35 лет, и в рамках которой будут проводиться мероприятия по адаптации новичков, позволит не только развить в молодых специалистах творческий потенциал и профессиональные навыки, но и повысит конкурентоспособность компании за счет высококвалифицированных сотрудников.

Разработанные мероприятия по адаптации молодых специалистов для предприятия ООО «N», ориентированы на снижение психологического дискомфорта и будут способствовать качественному исполнению своих должностных обязанностей.

Ожидаемым эффектом от предложенных мероприятий является, создание здорового морального и психологического климата в компании, повышение уровня производительности, сокращение простоев и брака, которые образуются в процессе адаптации, снижение потерь связанных с текучестью кадров.

Таким образом, применение предложенных методов адаптации молодых специалистов позволит, увеличит приток молодых специалистов и закрепит их на рабочих местах, сократит срок обучения работника на рабочем месте, повысит интерес к работе вследствие чего повысится эффективность деятельности компании ООО «N».

Список публикаций студента

1. Кузьминых, Н. Ю., Н. И. Гвоздев Особенности управления проектами на основе структуры PMI // Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; под ред. И. Е. Никулиной ; Л. Р. Тухватулиной ; Н. В. Черепановой. — 2015. —Т. 2. — [С. 27-28].

2. Кузьминых, Н. Ю. Типы потерь на предприятии, анализ источники, последствий, путей выхода / Н. Ю. Кузьминых; науч. рук. М. Н. Трофимова //Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов II Международной конференции, 19-22 мая 2015 г., Томск / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; ред. кол. О. Г. Берестнева [и др.]. — Томск: Изд-во ТПУ, 2015. — [С. 267-270].

Список использованных источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами /М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2014. – 831 с.
2. Вершинина Т.Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации/ Т.Н. Вершинина. – Новосибирск, 2006. – 202 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 239 с.
4. Герасимов Б.Н. Система управления персоналом в организации /Б.Н. Герасимов // Вестник Поволжской академии государственной службы [Электронный ресурс]: науч. журн. – 2015. – № 8. – Режим доступа: http://vestnik.pags.ru/vestnik/archive/text_pdf/8.pdf.
5. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.
6. Еременко В.А. Управление производительностью в условиях рыночной экономики / В.А. Еременко, А.Л. Еськов. – Донецк: ИЭП НАН, 2013. – 334 с.
7. Задиора В. Новый взгляд на адаптацию персонала / В. Задиора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/mfo/artide/artide02/?id=1165254408>
8. Зарудин А.В. Кадры и персонал. Проблемы и пути их решения / В. Зарудин // Государственное управление: теория и практика – 2008. – № 1 (7) – С.17-22
9. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. В. Иванова. – М.: Эскимо, 2015. – 304 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда /А.Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2008. – 480 с.
11. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров – М.: ГАУ, 2009. – 354 с

12. Команда ОАО «НИКИЭТ» им. Н. А. Доллежала / Ю. В. Бобкова, Н. С. Курина, А. Д. Алешкин, Е. Ю. Каргина, В. А. Новикова и др. // Проект: «Система профессиональной адаптации молодых специалистов инженерно-конструкторской деятельности» – Турнир молодых профессионалов Росатома «ТеМП-2013» – Корпоративная академия Росатома [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosatom-academy.org/>
13. Корнелиус Н. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс бизнес букс, 2015. – 520 с.
14. Короткова М. Всегда на шаг впереди. // Отдел кадров. – 2014. – №16. – С.22-27
15. Краснова С.Р. Когда адаптация необходима /Справочник по управлению. – 2013. – №6. – С.17-18
16. Летников Н.С. Кадровый менеджмент на пороге XXI века: уч.пособ. / Н.С. Летников, В. М. Лобас. – Макеевка: ДонГАСА, 2011. – 238 с.
17. Лукашевич Н.П. Адаптация персонала: проблемы управления / Н.П. Лукашевич, В.В. Шкурко. – Запорожье: Просвещение, 2009. – 240 с.
18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. – 312 с.
19. Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации / Н.К. Маусов, О.М. Ламскова // Управление персоналом. – 2014. – № 13 (99). – С. 26-31.
20. Мудрик А.В. Социализация человека / А.В. Мудрик. – М.: Академия, 2015. – 304 с.
21. Подцероб М. Почему полезно заботиться о новых сотрудниках / М. Подцероб //HR-Life.ru [Электронный ресурс]: специализиров. ресурс для менеджеров по персон. и руководит. – Режим доступа: <http://www.hr-life.ru/article/pochemu-polezno-zabotitsyao-novykh-sotrudnikakh-0>.

22. Рачинский А.П. Аудит персонала как технология обеспечения эффективности систем управления персоналом: учеб. материалы / А.П. Рачинский; Н.А. Коняшина. – К.: НАГУ, 2013. – 36 с.
23. Служебная карьера / Гусева А.С., Иглин В.А., Лытов Б.В.; под общ. ред. Е. В. Охотского. – М.: «Экономика», 2008. – 302 с.
24. Труд государственных служащих: учеб. пособ. / Институт труда (НИИтруда) Минтруда России. – М.: ЗАО «Финанстатинформ», 2010. – 352 с.
25. Шведова Т. О. Организация системы адаптации новых сотрудников / Т.О. Шведова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165253738>
26. Шкурихина О. Адаптация персонала высшего и среднего звена: этапы процесса /О. Шкурихина // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – № 3. – С. 234-249.
27. Bobrytska V.I. Value measuring of psychophysical adaptation of a teacher-beginner / V.I. Bobrytska // The Strategies of Modern Science Development: International scientific-practical conference. Science Book Publishing House, Yelm, WA, USA, 29-30 March 2013. – P. 153-158
28. Maslach C., Goldberg J. Prevention of burnout New perspectives // Applied and Preventive psychology, 1998, V. 7, pp. 63 - 74.

Приложение А
Образец индивидуального плана молодого специалиста

УТВЕРЖДАЮ

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН
профессионального развития молодого специалиста

Ф.И.О.

Должность

Подразделение

На период

с _____ г. по _____ г.

№	Мероприятия (содержание работы)	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Освоение		
1.1			
1.2			
2	Внутренняя стажировка		
2.1			
2.2			
3	Участие в конкурсе молодежных разработок		
3.1			
3.2			
4	Участие в мероприятиях, организованных Советом молодых специалистов		
4.1			
4.2			

Молодой специалист

СОГЛАСОВАНО:

Непосредственный руководитель

Наставник

Приложение Б

Положение о работе с молодыми работниками

1 Работодатель обязуется:

1.1 В рамках обеспечения Общества высококвалифицированными специалистами международного уровня, при наличии финансовых возможностей поддерживать программы магистерской подготовки, реализуемые совместно ведущими российскими и зарубежными техническими ВУЗами.

1.2 Реализовывать комплекс мероприятий по работе с молодыми специалистами в целях обеспечения профессиональной адаптации и профессионального роста.

1.3 При отсутствии мест в общежитии иногородним молодым специалистам, работающим в Обществе, оплачивать проживание, либо компенсировать расходы по оплате проживания в прочих жилых помещениях (наем квартиры, проживание в гостинице), ежемесячно в размере не более 8 000 руб.

2 Профсоюзная организация обязуется:

2.1 Оказывать содействие в реализации и пропаганде корпоративных программ по работе с молодыми работниками.

2.2 Обеспечить при выборном органе Профсоюзной организации создание молодежной комиссии с включением в нее представителей Совета молодых специалистов (при его наличии в Обществе в соответствии со Стандартом Компании «Положение о Совете молодых специалистов дочерних обществ ОАО «НК «Роснефть»» № П2-03 С-033).

2.3 Оказывать всемерную помощь Совету молодых специалистов (при его наличии в Обществе в соответствии со Стандартом Компании № П2-03 С-033 «Положение о Совете молодых специалистов дочерних обществ ОАО «НК

«Роснефть»») в организации культурно-массовых, физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий.

Приложение В

Размер выплат выплаты при несчастных случаях

Тяжесть последствия несчастного случая	Размеры материальной помощи	
	при наличии вины пострадавшего Работника менее 10%	при наличии вины пострадавшего Работника 10% и более
При смертельном исходе (семье работника)	280 000 руб.	168 000 руб.
При установлении инвалидности I группы	240 000 руб.	144 000 руб.
При установлении II группы инвалидности, исключающей трудоспособность	180 000 руб.	108 000 руб.
При установлении II группы инвалидности с рекомендациями по труду	140 000 руб.	84 000 руб.
При установлении III группы инвалидности	120 000 руб.	72 000 руб.
При временной (на срок более 4-х месяцев) утрате трудоспособности	35 000 руб.	21 000 руб.

Приложение Г

Оценка удовлетворенности молодых специалистов

Показатель	Удовлетворен полностью, %(чел).	Не совсем удовлетворен, %(чел).	Не удовлетворен, %(чел).
Удовлетворенность выбранной специальностью			
Подготовленность к работе после окончания учебного заведения			
Оценка содействия наставника в адаптации			
Социально-психологическая адаптация (взаимоотношение с коллективом)			
Психофизиологическая адаптация (физические и психологические нагрузки, монотонность и ритм труда)			
Организационно- административная адаптация			
Санитарно-гигиеническая адаптация			

Приложение Д

Оценка потенциала молодого специалиста

Оценка сотрудника, проводится с использованием 7-балльной шкалы по критериям, перечисленным ниже.

1. Выполнение порученной работы (справляется ли работник с порученной работой за установленное время).

На работу затрачивается гораздо больше времени, чем это диктуется опытом или планом	1	2	3	4	5	6	7	На работу затрачивается гораздо меньше времени, чем это диктуется опытом или планом
---	---	---	---	---	---	---	---	---

2. Качество работы (насколько тщательно, точно и добросовестно выполняется работа, отсутствуют ли ошибки, учитываются ли указания и точка зрения руководителя).

Работа должна постоянно существенно переделываться	1	2	3	4	5	6	7	Результаты работы всегда высокого качества
--	---	---	---	---	---	---	---	--

3. Уровень профессиональной подготовки (насколько хорошо работник ориентируется в предмете своей деятельности, обладает ли достаточными профессиональными навыками для выполнения своих обязанностей).

Знание предмета деятельности слабое, профессиональные навыки развиты недостаточно	1	2	3	4	5	6	7	Отлично ориентируется в предмете деятельности, обладает высоким уровнем развития профессиональных навыков
---	---	---	---	---	---	---	---	---

4. Совместная работа (сотрудничает ли работник с коллегами при решении задач, есть ли готовность поделиться знаниями и умениями, оказывает ли поддержку, консультируется ли).

Не любит и не умеет работать в группе, редко принимает и предлагает помощь	1	2	3	4	5	6	7	Проявляет четко выраженную склонность к работе в группе, всегда эффективно сотрудничает с другими
--	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Способность к деловому общению (умеет ли работник четко высказать свои мысли, выслушать и понять собеседника).

Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать собеседника, не стремится к взаимопониманию	1	2	3	4	5	6	7	Хорошо воспринимается, убедителен, умеет выслушать собеседника, стремится достичь полного взаимопонимания
--	---	---	---	---	---	---	---	---

6. Письменные способы выражения (умеет ли работник подготовить письменное сообщение: написать служебную записку, отчет, вести деловую переписку).

Тексты должны постоянно переделываться, т. к. они трудны для восприятия, нелогичны, не соответствуют стандартам	1	2	3	4	5	6	7	Тексты всегда соответствуют поставленной цели, легко воспринимаются, соответствуют стандартам
---	---	---	---	---	---	---	---	---

7. Самостоятельность (может ли работник выполнять порученную работу без посторонней помощи).

Без посторонней помощи не знает, что предпринять, при малейших трудностях теряется	1	2	3	4	5	6	7	Даже нестандартные и сложные задания успешно выполняет без посторонней помощи
--	---	---	---	---	---	---	---	---

8. Умение доводить начатое дело до конца (способен ли работник довести начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля со стороны руководства).

Требуется постоянного напоминания и жесткого контроля выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7	Получив задание, всегда доводит дело до конца без напоминаний и контроля
---	---	---	---	---	---	---	---	--

Приложение Е

Работа наставников с молодыми специалистами

1. В течение месяца после трудоустройства за молодым специалистом закрепляется Наставник.

2. Наставниками молодых специалистов могут быть сотрудники ООО «РН-Сервис» и Дочерних (управляемых) обществ ООО «РН-Сервис»:

- обладающие ключевыми компетенциями;
- понимающие цели и задачи Общества;
- действующие в соответствии с этическими принципами и ценностями Общества;
- обладающие глубокими профессиональными знаниями и большим практическим опытом в сфере своей деятельности;
- имеющие соответствующий склад характера, обладающие такими личностными качествами, как способность убедительно излагать свои мысли, коммуникабельность, доброжелательность, внимательность к людям, ответственность, эмоциональная устойчивость, гибкость в общении;
- имеющие значительные производственные успехи;
- имеющие общий стаж работы по соответствующей специальности не менее пяти лет.

3. Назначение Наставника оформляется Приказом Первого руководителя в течение месяца после выхода приказа о зачислении в штат молодого специалиста (при наличии письменного согласия лица, назначаемого Наставником). С данным приказом в обязательном порядке должны быть ознакомлены Наставник и молодой специалист.

4. Наставник совместно с молодым специалистом в течение 15-и дней разрабатывают Индивидуальный план развития молодого специалиста на один календарный год включая:

- прохождение стажировки в различных подразделениях;
- подготовку годичной стажировки (молодой специалист первого года работы);
- подготовку к Научно – технической конференции (молодой специалист второго и третьего года работы);
- повышение квалификации.

5. Индивидуальный план развития молодого специалиста согласовывает и утверждает линейный руководитель.

6. На основании Индивидуального плана развития линейный руководитель совместно с Кадровой службой ДО/УО составляют график стажировок молодого специалиста на штатной должности ИТР.

7. Наставник обсуждает с молодым специалистом результаты его работы и профессионального развития один раз в квартал и делает соответствующие отметки в Индивидуальном плане развития молодого специалиста.

8. Кадровая служба ДО/УО организует защиту стажировки по работе молодого специалиста в структурном подразделении за год перед комиссией.

В состав комиссии входят:

- Заместитель управляющего общества,
- Руководители направления (Главный инженер, Главный бухгалтер, Главный механик и т.д.) либо представители производственных структур по направлениям,
- Представитель Кадровой службы ДО/УО,
- Линейный руководитель,
- Наставник,
- Председатель Совета молодых специалистов (если сформирован).

9. Результаты защиты фиксируются Кадровой службой ДО/УО в протоколе. Протокол утверждается Управляющим Дочернего (управляемого) общества.

10. По итогам результатов защиты стажировки и рекомендаций Комиссии Наставник и молодой специалист разрабатывают индивидуальный план развития молодого специалиста с указанием карьерного роста на второй год.

11. Разработка, утверждение ИПР и защита стажировки молодого специалиста второго и третьего года работы осуществляется по аналогии с первым.

12. В случае неудачной защиты стажировки молодого специалиста, Кадровая служба ДО/УО издает приказ о продлении срока стажировки, но не более чем на полгода. Приказ утверждается Управляющим Дочернего (управляемого) общества.

13. По окончании реализации Индивидуального плана развития молодым специалистом и его Наставником готовятся письменные отчеты о проделанной работе в произвольной форме:

- В отчете Наставника содержится основная информация о достижениях молодого специалиста за время их совместной работы, рекомендации о горизонтальном и вертикальном перемещении молодого специалиста в соответствии с его профессиональными способностями, предложения о поощрении молодого специалиста, характеристика, отражающая степень его подготовки.

- В отчете молодого специалиста содержится основная информация о достижениях молодого специалиста за годы реализации индивидуального плана развития, информация о работе Наставника, отражающая степень выполнения Наставником своих обязанностей, а также рекомендации по развитию системы наставничества в Обществе и ДО/УО.

3.14. Отчеты передаются в Кадровую службу ДО/УО для принятия решения:

- О зачислении молодого специалиста в Кадровый резерв.
- Кадровая служба ДО/УО дает рекомендации по дальнейшему развитию молодого специалиста.

Приложение Ж

Анкета для молодого специалиста и руководителя

Анкета для молодого специалиста

1. Как можете охарактеризовать периодичность общения с наставником (отметьте подходящий вариант или напишите свой)?

1. Каждый день.
2. 2 - 3 раза в неделю.
3. Один раз в неделю.
4. 2 - 3 раза в месяц.
5. Вообще не встречались.

2. Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником?

1. 3,5 - 2,5 часа в неделю.
2. 2,5 - 2 часа в неделю.
3. 1,5 часа в неделю.
4. 1 час в неделю.
5. 0 минут в неделю.

3. С кем из сотрудников Вас познакомил наставник в первый рабочий день?

1. Познакомил с сотрудниками Вашего подразделения и с сотрудниками других подразделений (общение с которыми происходит постоянно по роду деятельности).
2. Познакомил со всеми сотрудниками Вашего подразделения.
3. Познакомил только с некоторыми сотрудниками подразделения.
4. Познакомил практически со всеми, но не в первый рабочий день.
5. Ни с кем не знакомил.

4. Как строилось Ваше общение с наставником (оцените в процентном соотношении, когда Вы были инициатором общения и когда он)?

ВЫ - НАСТАВНИК

1. 20% - 80%
2. 30% - 70%
3. 60% - 40%
4. 70% - 30%
5. 80% - 20%

5. Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы?

1. Да, всегда.
2. Да, практически всегда.
3. Да, часто.
4. Да, но редко.
5. Нет.

6. Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что Вы делаете правильно, неправильно, что можно улучшить?

1. Да, каждый раз после окончания задания.
2. Да, раз в неделю, вне зависимости от окончания задания подводит итог.
3. Да, раз в месяц.
4. Да, но реже чем раз в месяц.
5. Нет.

Анкета для руководителя

1. Наставник охотно берется обучать нового работника.

1. Да, всегда.
2. Да, практически всегда.
3. Да, часто.
4. Да, но редко.
5. Нет.

2. Производительность сотрудника в период совмещения основной функции с функциями наставничества не страдает за счет правильного планирования рабочего времени.

1. Всегда.
2. Практически всегда.
3. Часто.
4. Да, но редко.
5. Нет.

3. Наставник регулярно сообщает об успехах нового сотрудника.

1. Всегда.
2. Практически всегда.
3. Часто.
4. Да, но редко.
5. Нет.

4. Ежемесячный отчет по итогам работы нового сотрудника наставник предоставлял в срок.

1. Всегда.
2. Практически всегда.
3. Часто.
4. Да, но редко.
5. Нет.

5. Наставник спланировал план обучения для нового сотрудника на период испытательного срока.

1. Всегда.
2. Практически всегда.
3. Часто.
4. Да, но редко.
5. Нет.