

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий (ИСГТ)
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра истории и философии науки и техники (ИФНТ)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Адаптация персонала в организации Атон-Томск

УДК 005.95:331.108.38

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Цвенгер Екатерина Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Истории и философии науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных,	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК

	этнических, религиозных и др.) особенностей	1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра истории и философии науки и техники (ИФНТ)

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
Трубникова Н.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И21	Цвенгер Екатерина Алексеевна

Тема работы:

Адаптация персонала в организации Атон-Томск

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объект исследования: Адаптация персонала. Предмет исследования: Адаптация персонала в организации Атон-Томск. Цель работы: является разработка проекта рекомендаций по совершенствованию адаптации персонала в организации Атон-Томск <ol style="list-style-type: none">1. Данные отчетов по преддипломной практике.2. Иные данные предоставленные организацией Атон-Томск.
---------------------------------	--

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические основы адаптации персонала в организации. 2. Анализ системы адаптации персонала в организации Атон-Томск. 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала в организации.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические аспекты адаптации персонала.	
2. Адаптация персонала в организации Атон-Томск	
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала в организации Атон-Томск	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Цвенгер Екатерина Алексеевна		



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально гуманитарных технологий (ИСГТ)
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра истории и философии науки и техники (ИФНТ)
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		12.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2017	Оформление чернового варианта ВКР	15
05.06.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	

35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Истории и философии науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 96 с, 2 рис., 12 табл.,
44 источника.

Ключевые слова: персонал, адаптация персонала, дезадаптация, smart – цели, стратегическое планирование, профессиональная адаптация, психофизиологическая адаптация, социально – психологическая адаптация, кадровый менеджмент

Объектом исследования является: адаптация персонала

Предмет исследования – адаптация персонала в компании Атон-Томск.

Цель работы – разработка проекта рекомендаций по совершенствованию адаптации персонала в организации Атон-Томск

В процессе исследования проводились: теоретическое рассмотрение системы адаптации персонала и практические предложения по ее совершенствованию на примере организации Атон-Томск

В результате исследования: руководству организации предложены рекомендации

Степень внедрения: составлена служебная записка на имя руководителя организации по оптимизации системы адаптации персонала в организации

Область применения: кадровая работа в организации

Экономическая эффективность/значимость работы: экономия на потерях организации на адаптацию новых сотрудников

В будущем планируется применение предложенных рекомендаций в организации

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Адаптация персонала - процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.

Персонал - постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов, совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и так далее); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. В трудовом законодательстве Российской Федерации также используются термины — «кадровый состав» или «кадры», имеющие идентичное терминам «персонал» и «штат» значение.

Профессиональная адаптация - освоение новых профессиональных обязанностей, приобретение теоретических и практических знаний, необходимых для работы именно в данной компании.

Психофизиологическая адаптация - привыкание организма человека к новым санитарно-гигиеническим условиям труда, к новым психологическим и физическим нагрузкам, к примеру, привыкание к распорядку дня, который принят в организации.

Социально-психологическая адаптация - это "включение" сотрудника в организационную культуру организации, привыкание к психологическому климату в коллективе. Это одна из наиболее значимых составляющих процесса адаптации.

Дезадаптация - это частичная или полная утрата человеком способности приспосабливаться к условиям социальной среды.

Smart – цели - современный подход к постановке работающих целей. Система постановки smart - целей позволяет на этапе постановки цели обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

Стратегическое планирование – это набор действий, решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.

Кадровый менеджмент – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Введение.....	12
1. Теоретические аспекты адаптации персонала.....	16
1.1 Сущность и понятие адаптации персонала.....	16
1.2 Виды и методы адаптации.....	23
1.3 Методы оценки эффективности управления адаптацией персонала.....	31
2. Адаптация персонала в организации Атон-Томск.....	52
2.1 Исследование адаптации персонала в организации Атон – Томск.....	52
2.2 Постановка проблем управления адаптацией персонала в организации Атон-Томск.....	69
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала в организации Атон-Томск.....	76
3.1 Совершенствование адаптации сотрудников в организации Атон-Томск.....	76
3.2 Разработка проекта адаптации в организации Атон-Томск.....	84
Заключение.....	91
Список использованной литературы.....	93

Введение

Адаптация новых работников в коллективе – это одна из важных задач, которые решает служба по работе с персоналом в организации. Нужно обратить внимание, что необходимость в систематизированной процедуре адаптации существует в организациях среднего и крупного бизнеса.

Актуальность темы исследования.

Адаптацию персонала нельзя выделять как отдельный процесс, который не связан с системой управления персоналом в организации.

Конкретными задачами управления адаптации является:

- ускорение достижения приемлемых показателей в рабочей деятельности;
- облегчение вхождения сотрудника в коллектив;
- снижение чувства тревоги, неуверенности в себе;
- сокращение текучести кадров;
- экономия затрат времени окружающих на оказание помощи и консультаций нового сотрудника;
- повышение удовлетворенности от работы;

Систематизированная процедура адаптации - это неотъемлемая часть структуры управления организации в целом. Так, к примеру, при разработке процедуры адаптации необходимо наличие положений об отделах и должностные инструкции, так как на их основе, происходит разработка стандартов по адаптации персонала, и критерии оценки адаптации.

Необходимо отметить, важность проблемы адаптации новых сотрудников в организации, а так же, необходимость в выделении критериев для оценки эффективности процедуры процесса адаптации персонала в организации.

Во-первых, необходимо выделить факторы, влияющие на успешность адаптации новых работников, а также разработать критерии для оценки эффективности процедуры адаптации.

Во-вторых, разработать мероприятия, направленные на понимание и успешное принятие сотрудником действующих в организации норм и правил.

В-третьих, определить круг лиц, которые будут проводить, и осуществлять контроль за этими мероприятиями, займется разграничением сфер ответственности разных подразделений, которые включены в процесс адаптации.

На данном этапе развития управленческих наук можно говорить о той проблеме, которая на сегодняшний день существует в любой организации города, области и региона – это адаптация персонала. Но этой проблеме зачастую не уделяют должного значения в организации.

В независимости от того, какая это адаптация первичная либо вторичная, активная или пассивная, этому в равной степени, нужно уделять большое внимание, как руководителю предприятия, так и непосредственному начальнику отдела или подразделения. И в зависимости от того, сформирован ли коллектив сразу либо постепенно, адаптация проходит различными путями, так как люди находясь в разных условиях приспособляются каждый по-своему.

Актуальность данной темы, в важности мероприятий по адаптации работников в организации Атон-Томск.

Степень научной разработанности темы исследования.

Стоит отметить, что в зарубежной и отечественной литературе имеется множество исследований касающихся адаптации персонала в организации, развитие методов, этапов и ключевых особенностей. В трудах исследований отечественных писателей, которые изучали психологию, социологию труда,

психологию управления, можно выделить два варианта понятия сущности явления адаптации, в их основе положены различия по признаку отношений субъекта и объекта адаптации, а именно среды и адаптанта.

Суть процесса адаптации как выражения единства взаимодействующих сторон – человека и социальной среды, изучали: Выготский Л.С., Леонтьев А.Н., Рубенштейн С.Л., Ломов Б.Ф., Петровский А.В., Шорохова Е.В. и другие.

Работы, посвященные теоретическим и прикладным вопросам, которые указывают на особенности профессиональной и социально-психологической адаптации в производственной и непроизводственной сфере трудовой деятельности человека, изучали: Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А., Налочаджян А.А., Ковалева В.И., Сырникова Н.А. и др.

Целью данного исследования является разработка проекта рекомендаций по совершенствованию адаптации персонала в организации Атон-Томск.

Для достижения цели, были поставлены следующие задачи:

- Изучить теоретические аспекты адаптации персонала, виды и методы оценки
- Исследование адаптации персонала в компании Атон-Томск
- Постановка проблемы управления адаптацией персонала в компании Атон-Томск
- Совершенствование программы адаптации сотрудников компании Атон-Томск
- Разработка проекта адаптации в компании Атон-Томск

Объект исследования - адаптация персонала.

Предмет исследования – адаптация персонала в компании Атон-Томск.

Методы исследования. Для решения поставленных задач использованы следующие методы научного исследования: теоретический анализ научных литературных источников, сравнение, абстрагирование, конкретизация, моделирование.

Структура работы. ВКР состоит из трех глав, введения и заключения общим объемом 97 страниц, имеет 12 таблиц, 2 рисунка и 44 источников.

Первая глава посвящена теоретических аспектов адаптации персонала в организации. В ней рассмотрены такие вопросы как, сущность и понятие, виды и методы адаптации персонала. Проанализированы методы оценки эффективности управления адаптацией персонала.

Во второй главе рассмотрена адаптация персонала в организации Атон-Томск. Представлена основная характеристика деятельности организации Атон-Томск. Проведено исследование адаптации персонала в организации, и поставлены проблемы в управлении адаптацией персонала в организации Атон-Томск.

В третьей главе работы представлены рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в организации Атон-Томск. Разработан проект с целью улучшения адаптации персонала в организации Атон-Томск.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.

Термин «трудовая адаптация» в практике HR-менеджеров, как правило, не используется. Чаще всего говорят о профессиональной адаптации, реже о социальной адаптации. Употребляется также термин «адаптация в трудовом коллективе». Все понятия касаются процесса вхождения сотрудника в новую для него организацию, работу. Как правило, трудовая адаптация происходит в период испытательного срока. В некоторых организациях трудовая адаптация сотрудников длится на протяжении первого года работы.

В современном менеджменте под адаптацией понимается взаимное приспособление работника и предприятия, которое основывается на вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

«Адаптация (лат. adaptatio - приспособлять) – это выработанное в процессе эволюционного развития приспособление биологической системы к условиям среды обитания». [1 с.27-32]

Цели трудовой адаптации:

- повысить эффективность сотрудника в период прохождения испытательного срока;
- обучить сотрудника технологиям работы, принятым в организации;
- содействовать благоприятному вхождению в трудовой коллектив.

Способы воздействия на трудовую адаптацию сотрудников (или факторы трудовой адаптации) следующие:

- организация вводного обучения;
- институт наставничества;

- система посильных заданий с четкими критериями для оценки качества выполненной работы.



Рисунок 1 – Система адаптации персонала [1 с.27-32].

С точки зрения Эдгара Шейна Адаптация – это изучение нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или в ее подразделениях [2 с52].

«Адаптация — это процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды»[3 с.318].

Когда человек приходит в новую организацию, он, как правило, испытывает сильный стресс. Даже если новый сотрудник имеет за плечами солидный опыт работы, он на время теряет свой социальный статус, так как не знаком с этическими нормами, взаимоотношениями, которые приняты в организации, и

вначале не может в полной мере проявить свою профессиональную компетентность. Поэтому около трети сотрудников увольняются из организации в течение первых двух-трех месяцев работы. Основной причиной увольнения является несовпадение реальности с ожиданиями сотрудника и сложность включения в новую организационную среду.

Специально разработанные программы адаптации благоприятно влияют на отношение новых сотрудников к организации, способствуют более быстрому "включению" в должность и в конечном итоге сокращают текучесть кадров.

Адаптация персонала - двусторонний процесс. С одной стороны, сотрудник, который прошел конкурсный отбор и сделал сознательный выбор, несет ответственность за принятое им решение и должен стремиться соответствовать требованиям, которые установлены в организации. С другой стороны, организация, нанимая сотрудника, берет на себя определенные обязательства и должна обеспечить новому сотруднику достойные условия труда и оказать помощь, для скорейшего вхождения в трудовой коллектив.

Другими словами, организация ожидает от нового сотрудника, что он будет эффективно выполнять свои трудовые обязанности в обмен на получение им значимых для него благ (таких, к примеру: признание, перспективы должностное и профессиональное продвижение, финансовые блага). Поэтому успешность процесса адаптации зависит и от нового сотрудника, и от организации.

«Адаптация персонала компании – это один из важнейших компонентов в общей схеме управления работниками предприятия» [4 с.450]. В настоящее время в литературе нет точного определения понятия «адаптация персонала». В таблице 1 приведены некоторые трактовки данного понятия

Таблица 1 - Обзор трактовок определения «адаптация персонала»

Автор	Трактовка понятия	Доминанта в трактовке
Казарин М. [5 с.296]	«Адаптация персонала – это приспособления сотрудников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде»	Адаптация персонала – это приспособление сотрудников
Сербиновский Б.Ю. [6 с.14-16]	«Адаптация персонала – это взаимное приспособление сотрудника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда»	Адаптация персонала – это приспособление сотрудника организации
Кибанов А.Я. [7 с. 224]	«Адаптация персонала – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды»	Адаптация персонала – это изменение сотрудника в соответствии с условиями
Маслов Е.В. [8 с.117-120]	«Адаптация персонала – процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Адаптация процесс активного приспособления индивида к новой для него социальной среде, а также –	Адаптация персонала – это приспособление работников

	результат данного процесса»	
Неларин К. [9 с.202]	«Адаптация персонала — процесс ознакомления нового сотрудника с деятельностью, корпоративной культурой организации и изменение его поведения в соответствии с требованиями среды, для облегчения вхождения в конкретную структуру»	Адаптация персонала – это процесс ознакомления работников
Варламов В.А.[10 с.146]	«Адаптация персонала – это процесс приспособления работников к условиям трудовой деятельности, включающий» освоение корпоративных правил, норм и стандартов, а также знакомство с условиями и содержанием трудовой деятельности	Адаптация персонала – это приспособление работников
Володина Н.А. [11 с.78]	«Адаптация персонала – это процесс, при котором идет вовлечение нового сотрудника в трудовой коллектив и в бизнес-процессы, происходящие внутри каждой компании»	Адаптация персонала это процесс вовлечения сотрудника в бизнес-процесс

Анализ данных представленной таблицы 1 позволяет сделать следующие выводы:

- определение понятия «адаптация персонала» в отечественной управленческой литературе неоднозначны;
- как приспособление сотрудников, процесс адаптации персонала трактуют Варламов В. А., Маслов Е.В., Сербиновский Б.Ю., Казарин М.;
- процессом вовлечения сотрудников в работу, считает адаптацию персонала Володина Н.А.,
- Неларин К. отмечает, что адаптация персонала – это знакомство сотрудников с организацией.

Анализ имеющихся трактовок позволил в настоящем исследовании под адаптацией персонала понимать приспособление и вовлечение сотрудника в организацию, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

В последние годы в России и за рубежом особый интерес вызывают вопросы адаптации молодых специалистов. По мнению М.А. Гулиной, «адаптация - это интегративный показатель состояния человека, отражающий его возможности выполнять определенные биосоциальные функции, а именно:

- адекватное восприятие окружающей действительности и собственного организма;
- адекватная система отношений и общения с коллегами.
- изменчивость (адаптивность) поведения в соответствии с ролевыми ожиданиями других» [12 с.368].

Трудовая адаптация как социальный процесс связана с профессиональным и социальным приспособлением молодого специалиста к требованиям трудовой организации. Другими словами, осваивая профессиональную сферу своей жизни, молодой специалист проходит через два

уровня адаптации, такие как профессиональная адаптация и социальная адаптация молодого специалиста.

При найме на работу каждый сотрудник уже как правило имеет, и цели и ценностные ориентации поведения, это позволяет молодому специалисту сформировать и свои требования к организации. В этом случае в избежание некоторых проблем на пути адаптации нужно согласовать свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации.

Реализация требований между сотрудником и организацией ведут к их совместному взаимодействию, приспособлению друг к другу. Поведение молодого специалиста, а так же показатели его трудовой деятельности показывают в первую очередь, адаптированность сотрудника в конкретной трудовой среде. Профессиональная адаптация предполагает наличие, каких – либо профессиональных знаний, навыков, умений, способствующих развитию определенного отношения работника к выбранной профессии [13 с.96-98].

Реалии рынка труда в России в настоящее время таковы, что многие студенты, которые закончили высшее учебное заведение сталкиваются с проблемами трудоустройства, т.к. произошли изменения и в самом процессе профессиональной адаптации. Молодому сотруднику за период своей трудовой деятельности достаточно часто приходится не раз менять свои профессиональные интересы, тем самым подстраиваться под требования современного рынка труда.

В этом случае имеет место проблема дезадаптации, которое выливается в чувство профессиональной неполноценности, безразличного отношения и боязни к работе вследствие нарушения динамического равновесия между профессиональной средой и человеком, связанного с неуспешной попыткой реализовать свою цель. Профессиональная дезадаптация, может возникнуть при любом изменении среды. К примеру, при смене руководителя или при использовании новых технологий.

1.2 ВИДЫ И МЕТОДЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Существует несколько составляющих адаптации: психофизиологическая, социально-психологическая и профессиональная.

«Психофизиологическая адаптация - привыкание организма человека к новым санитарно-гигиеническим условиям труда, к новым психологическим и физическим нагрузкам, к примеру, привыкание к распорядку дня, который принят в организации»[14 с.340].

Для того чтобы обеспечить эффективную психофизиологическую адаптацию, необходимо правильно и своевременно оборудовать рабочее место сотрудника. Например, в организацию приняли нового менеджера, который будет осуществлять свою рабочую деятельность в офисе. В этом случае его непосредственный руководитель должен позаботиться о том, чтобы в распоряжении сотрудника было все необходимое: а именно, собственный стол, канцелярские принадлежности, компьютер, телефон и пр. Обязательно следует обратить внимание на освещенность рабочего места, отсутствие шума и сквозняков.

«Социально-психологическая адаптация - это "включение" сотрудника в организационную культуру организации, привыкание к психологическому климату в коллективе. Это одна из наиболее значимых составляющих процесса адаптации» [15 с.151-161].

У каждой организации свой уникальный внутренний климат, своя корпоративная культура, что не может не оказывать влияния на рабочее поведение сотрудников, эмоции и настроения членов коллектива. Социально-психологическая адаптация направлена на то, чтобы сотрудник не только осознавал идеалы организации и четко соблюдал правила и нормы поведения, но и внутренне принимал корпоративные ценности, правила и нормы. То есть ощущал свою принадлежность к организации, в которой он работает.

В рамках социально-психологической адаптации рекомендуется проводить мероприятия по сплочению коллектива (team spirit), к примеру, совместные поездки на природу, экскурсии, корпоративные праздники. Можно просто устроить чаепитие в отделе. Это позволит поближе познакомиться с новыми сотрудниками в неформальной обстановке, может быть даже раскрыть их творческий потенциал.

«Профессиональная адаптация - освоение новых профессиональных обязанностей, приобретение теоретических и практических знаний, необходимых для работы именно в данной компании» [16 с.19-25]. Профессиональная адаптация должна способствовать тому, чтобы сотрудник освоил особенности работы на новом месте и не снизил уровень своей профессиональной успешности. Профессиональную адаптацию можно проводить в форме наставничества (более подробно об институте наставничества мы поговорим дальше), а если для работы в компании необходимы специфические навыки, могут потребоваться специальные тренинги.

На этапе введения в организацию необходимо сформировать у нового сотрудника представление о том, в какой организации он будет работать, какова ее кадровая политика, миссия, устав. При оформлении сотрудника на работу постарайтесь не просто формально ознакомить его с содержанием, порядком оплаты и нормативными документами, регламентирующими его будущую деятельность. Дайте новому члену коллектива как можно более полную информацию об организации, которая поможет ему быстрее освоиться на новом месте. К примеру, можно подготовить памятку сотрудника, где будет указана информация о структуре организации, корпоративные правила, схема расположения отделов, рекомендации по технике безопасности, список сотрудников с номерами их телефонов. Также положительно влияет, если в организации издается корпоративный журнал. Несколько номеров журнала с

фотографиями различных мероприятий, помогут составить более полное представление об организационной культуре организации.

Чтобы представить нового сотрудника коллективу, можно разослать по корпоративной почте фотографию нового сотрудника и указать его должность, образование, увлечения и пр. Либо, разместить данную информацию на корпоративном сайте организации. Если организация небольшая, провести экскурсию по всем отделам. В большой организации можно ограничиться знакомством с подразделением, в котором сотрудник будет работать. Сделайте так, чтобы сотрудник почувствовал, что организация заинтересована в нем.

Как правило, для введения в организацию достаточно одного-двух дней. В первый рабочий день сотрудника обязательно необходимо получить от него обратную связь, ему нужно дать возможность поделиться впечатлениями. Для нового сотрудника это будет хорошей поддержкой в незнакомой ему среде, а вам позволит уже на начальном этапе спрогнозировать возможные проблемные моменты это позволит своевременно их скорректировать.

В первый рабочий день нового сотрудника обязательно получите от него обратную связь, дайте ему возможность поделиться впечатлениями.

Следующий этап программы адаптации - это введение в подразделение. На данной стадии уместно более подробно рассказать о структуре организации, познакомить с взаимосвязями между отделами, разъяснить специфику деятельности подразделения, а также объяснить значение должности сотрудника для работы в отделе и организации в целом.

Благоприятные результаты на этапе введения в подразделение дает институт наставничества. Наставником для нового сотрудника может выступить работник организации, который в свое время прошел полный цикл адаптации, знает всю специфику работы в организации и взаимоотношений в коллективе, и, что важно, лояльность которого не вызывает сомнений. Кроме того, наставник должен вызывать у нового сотрудника уважение и доверие.

Часто новички ведут себя робко, не знают, как себя вести с коллегами. Именно в таких случаях поддержка наставника будет особенно необходима. На введение в подразделение потребуется одна-две недели.

Введение в должность - обычно самый длительный этап адаптации, он занимает около двух-трех месяцев. В этот период непосредственный руководитель нового сотрудника знакомит его с основным содержанием его профессиональной деятельности, системой отчетности, и обязательно ставит задачи на период испытательного срока. Для руководителей период адаптации может длиться от шести месяцев до года. Это объясняется большей степенью ответственности и более широким кругом задач, к которым должен быть готов руководитель.

При введении в должность важно уделить внимание нескольким вопросам. Во-первых, все ли сделано для эффективного сотрудничества нового сотрудника с работниками подразделения? Во-вторых, готовность нового сотрудника с первого рабочего дня выполнять возложенные на него трудовые обязанности? Если нет, то очень важно выяснить причины и скорректировать индивидуальную программу адаптации.

Как правило, программа адаптации рассчитана на период испытательного срока работника. В соответствии с Трудовым кодексом испытательный срок не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций, их заместителей, главных бухгалтеров - шести месяцев. Результат процесса адаптации во многом зависит от индивидуальных качеств работника. Поэтому при подготовке программы адаптации не устанавливайте четких временных рамок и старайтесь учитывать индивидуальные особенности сотрудников.

Управление предполагает организацию процесса, его развитие, прогнозирование возможных проблем, оценку рисков, результатов работы.

На этапе организации процесса адаптации важно определить минимум и максимум мероприятий для новичков. А также очертить круг лиц,

ответственных за адаптацию. Зафиксировать основные технологии работы в Положении по адаптации персонала.

Прогнозирование проводится на каждом из этапов и предполагает поиск путей совершенствования работы, предупреждение возможных проблем и рисков. Оценка результатов возможна на основе четких критериев работы. Те, в свою очередь, зависят от специфики бизнеса. Важную роль играют и наставники нового работника, которые направляют процесс адаптации. Трудовая адаптация будет успешной, если на испытательном сроке руководители и наставники:

- организуют профессиональное обучение с первых дней пребывания нового работника в организации;
- сформируют и будут периодически пополнять профессиональную библиотечку для использования новыми сотрудниками;
- инициируют обратную связь и не оставят вопросы сотрудников без должного внимания;
- определяют круг лиц, которые могут что-то подсказать и разъяснить новичку, когда рядом нет наставника;
- проинформируют нового работника о критериях и способах оценки эффективности его работы;
- проконтролируют самостоятельную работу сотрудника;
- будут доброжелательны и не допустят по отношению к новичкам психического насилия.

Перечислим основные ошибки на этапе адаптации:

Ошибка 1. Новым сотрудником практически никто не занимается, он предоставлен самому себе. Некоторые руководители делают это сознательно, полагая, что таким образом сотрудник в действительности проявит свои профессиональные качества. Это утверждение только отчасти верно. В каждой организации есть специфические методы работы, характерные только для нее, которые сотрудник сможет самостоятельно узнать спустя какое-то время. Для

работника это чревато стрессом и сомнениями, а для работодателя – снижением показателей работы (даже в том случае, если новичок хороший профессионал).

Ошибка 2. Разновидностью первой ошибки будет ситуация, когда руководитель не имеет времени на работу с новичком, не налажена система наставничества, а коллеги видят в новом сотруднике соперника и спокойно наблюдают, как тот выживает. Этот феномен называется социал-дарвинизмом. Такое недоброжелательное отношение может привести к уходу сотрудника.

Ошибка 3. Заключается в чрезмерной опеке сотрудника, одномоментном вооружении работника всей совокупностью информации о специфике работы. Это тоже неправильная позиция, так как работник будет перегружен информацией, и показатели его работы также будут невысоки. Погружение в особенности работы должно быть постепенным, но в то же время достаточным, чтобы сотрудник понял суть, освоил основные требования.

В любом случае, позиция руководителя по отношению к адаптации нового сотрудника должна быть заинтересованной: либо он сам «дирижирует» этим процессом, либо назначает наставника. Игнорирование необходимости курировать новичка в большинстве случаев будет иметь негативные последствия (низкие показатели работы, уход сотрудника, конфликты). Если у руководителя недостаточно времени, он может распределить обязанности «по опеке» новичка между несколькими сотрудниками. Помогут методические материалы, организация дистанционного обучения, направление на курсы повышения квалификации[17 с.115-117].

Управление адаптацией персонала происходит в процессе организации взаимодействия новичка с рабочей группой.

Система адаптации персонала нацелена на минимизацию риска «потерять» сотрудника на этапе адаптации. Перечислим проблемы, с которыми может столкнуться сам новичок и его кураторы. Знание подобных трудностей во многом облегчит работу задолго до того, как начнется планирование адаптации

персонала в целом и каждого конкретного нового работника в частности. Итак, проблемы адаптации у новых сотрудников, которые затрудняют применение технологии адаптации персонала:

1. Профессиональные проблемы. Например, незнание производственного процесса; отсутствие особых навыков работы, необходимых по причине специфики производства; незнание алгоритмов работы, принятых в компании; отсутствие сведений о стратегии развития компании и концепции работы отдела и др.

2. Социально-психологические проблемы. Например, незнание корпоративной культуры, традиций отдела; стресс, нервозность, подавленность; незнание особенностей быта, условий труда; диссонанс личностных особенностей и корпоративных ценностей; отсутствие знаний об особенностях организации труда, неофициально принятого режима работы и др.

Технологии адаптации персонала, позволяющие преодолеть профессиональные и социально-психологические проблемы новичков в компании:

Организационные технологии адаптации (разработка Положения об адаптации и наставничестве новых сотрудников в компании, а также типовой программы адаптации и других необходимых документов, бланков и др.).

Социально-психологические технологии адаптации (мероприятия по вовлечению нового сотрудника в коллектив; налаживание обратной связи с HR-менеджером с помощью анкет, электронной переписки, оперативная помощь по решению проблем новичка, психологическое сопровождение).

Индивидуально-определенные технологии адаптации (выбор наставников из числа специалистов высокой квалификации; разработка экскурсионных план-маршрутов по компании; проведение welcome-тренингов, курсов «Введение в подразделение»; подготовка папок новичка; организация курсов для обучения

работе с внутренними компьютерными программами; составление планов по вхождению в должность) [18 с. 256].

Управление адаптацией работников также осуществляется через образовательные программы. Ведь обучение и адаптация персонала тесно связаны между собой. Это может быть и серия тренингов, и самостоятельное изучение необходимых материалов, и «копирование» действий наставника по принципу «делай как я». Как это выглядит на практике? Как ввести нового сотрудника в курс дел быстро и без лишних затрат?

Во-первых, выдаем документы, которые дадут общее представление о компании. Например, папку новичка. Она может включать в себя книгу нового сотрудника (рассказывает о компании), план на период адаптации, список ФИО всех сотрудников организации, их номера телефонов, e-mail, перечень локальных нормативных актов для ознакомления.

Во-вторых, объясняем первое рабочее задание, показываем, как его выполнять. Обязательно курируем выполнение других аналогичных заданий. Делаем вместе «работу над ошибками», анализируем алгоритм исправлений. Разъясняем показатели хорошо выполненной работы.

В-третьих, обучаем способам работы с ERP-системами или иными информационными ресурсами. Помогаем заполнять таблицы отчетности. Обучаем способам удаленной работы (интернет - конференции, видеосвязь и др.).

Таким образом, факторы адаптации персонала – это:

- первичное обучение на рабочем месте;
- организационные тренинги (welcome-тренинг, экскурсии по компании);
- вовлечение в совместную коллективную работу, общение.

1.3 МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Управление адаптацией персонала в организации эффективное, если есть параметры, по которым можно оценить этот процесс.

Насколько успешен новый работник, можно оценить по трем показателям.

1. Результаты работы.

Анализируем, выполнен ли в целом план работы в период адаптации или нет.

Также оцениваем:

- в какой степени решены поставленные задачи (полностью/частично);
- как выполнялись сроки
- как характеризует работу новичка его наставник (положительно/отрицательно). Управление адаптацией персонала происходит через планирование результата работы каждого новичка.

2. Понимание специфики компании.

Обращаемся за экспертными оценками к HR-менеджеру, непосредственному руководителю нового сотрудника и его наставнику. Они оценивают степень вхождения новичка в бизнес-процессы компании, дают свое заключение (адаптация прошла успешно/не успешно). Управление адаптацией персонала осуществляется через проведение welcome-тренингов и обучение экспертов делать оценку.

3. Характер взаимодействия с коллегами.

Проводим опрос сотрудников, окружающих новичка, анализируем отзывы по параметрам:

готовность воспринимать, усваивать и применять новые знания;

скорость восприятия и объем памяти;

качество выполняемой работы и нацеленность на результат;

личные взаимоотношения в коллективе, готовность к командной работе и др.

При оценке трудовой адаптации персонала на испытательном сроке лучше всего использовать:

- количественный и качественный анализ результатов, оценка по KPI (HR-менеджер организует этот процесс и фиксирует его промежуточные и итоговые результаты);
- метод «360 градусов» (служба персонала готовит опросники, распространяет среди коллег нового работника, собирает и анализирует результаты опроса);
- собеседование по результатам выполненной работы (HR-менеджер собирает материалы и оформляет их, подшивает в дело сотрудника);
- профессиональное тестирование (служба персонала выступает как организатор, фиксирует результаты, принимает вместе с руководителем или наставником новичка решение о дальнейшей судьбе работника).

Таким образом, грамотно организованный процесс адаптации позволит новым сотрудникам почувствовать себя комфортно в незнакомой обстановке и проникнуться желанием внести достойный вклад в работу коллектива. А организации поможет сэкономить усилия и средства на подборе персонала. Не забывайте, что успешная адаптация - результат совместной работы отдела персонала, руководства компании и, конечно же, коллектива в целом.

Любая HR-процедура может восприниматься как вложение в персонал, окупаемость которой нужно измерять, чтобы иметь возможность их оптимизировать и указывать в отчетности. Для управления инвестициями в сотрудников необходимо учитывать ряд параметров, в том числе стратегические цели компании, задачи в области кадрового менеджмента, существующую систему оценки эффективности.

Если на предприятии принято ставить измеримые цели (KPI, MBO, стратегическое планирование, SMART-цели), а также вести бюджетирование по ЦФО, то вычислить коэффициент эффективности HR-функции не составит труда.

Однако зачастую перед HR-подразделением ставятся лишь качественные задачи: разработать систему адаптации новичков или, скажем, внедрить систему посттренингового сопровождения. Для определения эффективности таких проектов уместно использовать сравнительный метод, опросы или экспертные оценки [19 с.54]. «Можно сравнить результаты работы продающего подразделения «до» и «после» внедрения программы адаптации (обучения, наставничества и т. д.) по измеримым критериям, таким как, например, объем продаж, отсутствие жалоб со стороны клиентов, процент увольнений в период испытательного срока. Можно сопоставить затраты на реализацию программ силами HR-подразделения с аналогичными расходами, которые пришлось бы нести компании в случае привлечения внешних провайдеров. Можно также сравнить результаты отчетного периода с итогами прошлого года или известными рыночными показателями или провести бэнч-маркинг, т.е. сравнить результаты по вашей компании с известными рыночными показателями. Если результаты являются качественными, а не количественными показателями, то удобно использовать опросы и экспертные оценки, переводя в баллы и проценты такие трудно поддающиеся измерению понятия, как командный дух, удовлетворенность и лояльность», - предлагает возможные варианты оценки эффективности HR-функции Мария Мартынова, генеральный директор ЗАО «Кадры в порядке».

«Нельзя сказать, что нет универсальных показателей для измерения эффективности инвестиций в персонал. Они могут существовать, но лишь как «перечень-библиотека», из которой каждая компания в определенный период выбирает инструменты, лучше всего отвечающие ее текущим потребностям», -

делится опытом Натэлла Бармакова, независимый эксперт в области управления персоналом.

Людмила Быкова, заместитель генерального директора по персоналу ЗАО «МУЛТОН», подчеркивая, что это, пожалуй, самый сложный этап процедуры. Дальнейшая работа, по мнению Людмилы, более прозрачна и очевидна: оценивается текущая ситуация, ставятся SMART-цели по направлениям, которые наиболее важны для бизнеса, определяются показатели и периодичность оценки, составляется план действий.

Функция управления персоналом призвана, прежде всего, отвечать интересам бизнеса и, соответственно, должна быть «настроена» на задачи компании. К примеру, если она переживает период активного роста, на передний план выходят такие процессы, как быстрый и качественный набор, адаптация. В случае, когда задача заключается в развитии уже сформированного коллектива, первоочередными задачами становятся планирование карьеры и обучение. Натэлла Бармакова указывает на то различие. В первой они могут быть следующими:

1. Время, затрачиваемое менеджером по персоналу на закрытие вакансии.
2. Наличие так называемых «ошибок найма»:
 - процент уволившихся по собственному желанию в период испытательного срока (или первого года работы);
 - процент уволенных по инициативе администрации (не оправдавших надежд руководства).
3. Процент закрытых вакансий внутренними кандидатами (ротация) [20 с.118].

Таким образом, по каждой HR-задаче критерии измерения эффективности решения следует подбирать индивидуально, исходя из особенностей

конкретной процедуры и целей оценки. «Если нужно оценить деятельность кадровой службы, показатели должны охватывать все области деятельности этого подразделения - от найма до делопроизводства, - поясняет Натэлла Бармакова. - Когда требуется комплексно оценить HR-политику в компании, основное внимание при выборе показателей лучше уделять наиболее приоритетным направлениям кадрового менеджмента».

Как указано выше, не всегда при оценке эффективности HR-функции возможно произвести количественные измерения. В противном случае возникают проблемы с обоснованием, например, затрат по специальным мероприятиям, направленным на развитие корпоративной культуры, тренингов по совершенствованию управленческих навыков и т.д. Доказать руководству целесообразность инвестиций в подобные проекты, по мнению Людмилы Быковой, особенно сложно, ведь измерение уровня удовлетворенности персонала или скорости принятия управленческих решений - весьма трудозатратный процесс.

Поскольку кадровый менеджмент направлен на достижение стратегических целей бизнеса, бюджет должен корректировать со стратегией компании и задачами на предстоящий год. Например, если планируется открытие новых офисов, филиалов или торговых точек, статья бюджета «Подбор персонала» рассчитывается исходя из затрат на найм и адаптацию сотрудников, при этом могут учитываться и сопутствующие расходы, скажем, на оснащение нужного количества рабочих мест. Для оценки возврата инвестиций в персонал сначала составляется план, который включает определение:

- критериев оценки результатов;
- методологии сбора данных (анкетирование, наблюдение, анализ управленческой отчетности и т.д.);
- источников данных;

- сроков проведения оценки; [21 с.283]

Затем в соответствии с выбранной методологией собираются данные - до, во время и после проведения мероприятий для объективной оценки динамики показателей.

Для исключения влияния внешних факторов используют трендовый анализ показателей предшествующих периодов, в ходе которого устанавливается тенденция изменения их значений до мероприятий, и затем эти данные сопоставляются с полученными в итоге. Разница между трендом и фактическим результатом и приписывается воздействию мероприятий.

Далее оценивается достигнутый эффект для бизнеса в целом: определяется изменение бизнес-показателей компании, например, уровня текучести персонала и расходов, которые она влечет, количества внутренних продвижений.

И, наконец, подсчитывается возврат на инвестиции, т.е. сравниваются выгоды от мероприятий с затратами на них. HC ROI (Human Capital Return of Investments, в переводе с англ. - возврат инвестиций в персонал) рассчитывается по стандартной формуле:

$$ROI = \frac{\text{Доход проекта} - \text{Стоимость проекта}}{\text{Стоимость проекта}}$$

Рисунок 2 – Возврат инвестиций в персонал.

ROI должен быть положительным.

Этот метод позволяет количественно отразить повышение результативности и качества работ, произошедшего после реализации проектов, включающих инвестиции в человеческий капитал. «Если HR-служба использует количественные и качественные методы оценки собственной деятельности, то

применение ROI не вызовет проблем. Надо только четко понимать, какие проекты будут оцениваться», - уверена Людмила Быкова.

По мнению экспертов, измерение ROI демонстрирует преимущества конкретной программы, что способствует повышению уважения HR-службы со стороны руководства, развитию функции Training & Development, определению и успешных, и неэффективных, требующих изменения, программ. НС ROI может, в частности, использоваться как один из критериев при сравнении качества и эффективности обучающих программ, предлагаемых провайдерами и реализуемых организацией самостоятельно.

Специалисты по управлению персоналом, консультанты и директора компаний много внимания уделяют оценке эффективности программ обучения, процессов рекрутинга, результатов деятельности сотрудников. Между тем одной из центральных задач системы управления человеческими ресурсами в любой организации является их удержание. Важность этой задачи не подвергается сомнению, тем не менее специалисты не предпринимают достаточно усилий по разработке методик оценки программ адаптации персонала. В первую очередь это можно объяснить трудностью выражения качественных параметров через количественные, отсутствием таких показателей в характеристике бизнес-процессов в области управления людьми, а также мнением, что нельзя оценить эффективность социальной среды или корпоративной культуры с помощью финансовых прибылей или потерь.

Адаптацию персонала можно рассмотреть как процесс и как результат. Анализ в первом аспекте предполагает, что организация как система имеет некоторые намерения, инструменты и предпринимает ряд действий для создания определенных условий вхождения человека в должность, в социальный климат, организационную культуру. С точки зрения результата можно говорить, что после разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения в организации и грамотного управления возможно получение значимых

результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные.

Объективные:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;
- сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;
- уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям [22 с.78].

Субъективные:

- улучшение организационного климата в компании; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время;
- удовлетворенность работой и компанией в целом.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

Основной задачей служб по управлению персоналом становится разработка системы оценки процесса адаптации персонала в компании. Рассмотрим

имеющиеся подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских компаний.

Первый подход: оценка через удовлетворенность [23 с.480].

В качестве критериев адаптированности человека используются два показателя: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организации сотрудником». Благодаря составленной анкете, руководители получают нужную информацию, относительно сложившихся затруднений, возникающих в процессе работы. В результате подсчета ответов на вопросы вычисляется «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности профессией».

Основным ограничением предложенной методики расчета - это сложность анализа данного показателя: удовлетворенность является субъективным показателем, который весьма трудно оценить в силу того, что человек может по тем или иным причинам давать ответы, которые от него ожидают и не совпадающие с действительностью.

Основным недостатком этого подхода является то, что показатель эффективности, рассчитываемый по данной формуле, не позволяет определить влияние того или иного аспекта адаптации на успешность всего процесса. Речь идет о психологическом аспекте, профессиональном, социальном, психофизиологическом, а также не позволяет определить значимость или весомость того или иного фактора для сотрудника.

Второй подход: оценка через разработку показателей эффективности [24 с.304].

Отталкиваясь от идеи, что любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен, специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные. К первым относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных

сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс).

Субъективные показатели разделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации, а также определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и руководством (взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), принятию норм и условий труда, понимание места индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Третий подход: интегральная система оценки эффективности адаптационных программ[25 с.299].

При интегральной системе эффективности программ адаптации не только делается основной акцент на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Другими словами, интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей компании, места и роли конкретного сотрудника в их достижении и т.д. В таблице 2 приведен выборочный перечень показателей эффективности, которые могут использоваться при оценке адаптационных программ, и область их влияния на организационные бизнес-процессы.

Таким образом, интегральный подход свидетельствует о так называемом прозрачном для современных менеджеров механизме взаимодействия инструментов управления персоналом (в данном случае адаптации нового

персонала) и общеорганизационной эффективности и конкурентоспособности. Показателем эффективного управления адаптацией персонала является комплексная реализация системы ее оценки.

Важно, что недостаточное внимание к необходимости оценки адаптационных программ в целом, а также доминирование первого подхода, в основе которого лежит оценка через удовлетворенность, может привести к снижению результативности труда персонала. Другими словами, отсутствие системы управления адаптацией персонала с точки зрения экономической эффективности, предполагающей выделение показателей эффективности процесса адаптации на каждом этапе, а также ее влияния на общеорганизационную эффективность может помешать организации удерживать самый важный и уникальный стратегический ресурс – человека.

Таким образом, нами были рассмотрены теоретические аспекты процессов адаптации, ротации и обновления персонала, основные этапы построения этих процессов, а также методы оценки эффективности их управления.

Таблица 2 - Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы

Показатели эффективности	Область их влияния
Перспективы карьерного роста	Возможность внутреннего рекрутинга и уменьшения затрат на набор нового персонала, взаимосвязь с лояльностью
Заинтересованность организационной культурой	Лояльность, идентификация человека с организацией
Разделение целей организации	Присоединение сотрудника к организации, согласованность личных и организационных целей
Удовлетворенность коллективом	Доброжелательность при общении, открытость, желание работать в

	коллективе, активность, групповая динамика, командная работа, социализация и индивидуализация, формальность и не формальность общения
Удовлетворенность руководителем	Лояльность, мотивация к труду, психологический климат в коллективе
Принятие организационных норм и правил	Система субординации, понимание своей роли и места в организационных отношениях, отсутствие простоя в работе, прозрачность каналов коммуникаций
Прозрачность должностной инструкции	Адекватность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности, отсутствие временных затрат на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения непосредственных трудовых обязанностей
Открытость по отношению к коллективу и руководителю	Лояльность к коллегам и руководителю, активное обсуждение возникающих проблем
Успешное входное обучение	Готовность к обучению, быстрота входного обучения, позволяющая незамедлительно приступить к работе, отсутствие необходимости повторного обучения, позволяющее сократить финансовые и временные затраты
Удовлетворенность организацией	Лояльность и соответствующая

рабочего места	оснащенность позволяет выполнять работу в срок
Отсутствие конфликтов	При влиянии конфликтных ситуаций на качество работы меньшая вероятность стресса
Заинтересованность работой	Присоединение к организации через рабочую деятельность, повышение компетенции в процессе работы
Прозрачность результатов и ошибок	Внимание к достижениям формирует лояльность, понимание ошибок помогает проанализировать и избежать их повторения в будущем, тем самым достигается экономия времени и финансовых затрат
Соответствие работы и квалификации	Скорость включения в основную работу, уменьшает вероятность возникновения стресса или недовольство работой, снижение временных и финансовых затрат на дополнительное обучение, уменьшение времени на контроль
Координация деятельности с другими сотрудниками	Эффективность групповой работы, понимание своего вклада в достижение общего результата
Удовлетворенность организации в целом	Лояльность, карьерный рост
Удовлетворенность организационной культурой	Лояльность, комфортное психологическое состояние
Разделение целей и видения	Присоединение к организации, полное

организации	включение в процесс работы, соединение личных и организационных целей
Прозрачность оценки работы	Осознание результата и оценки, мотивация, влияние на финансовое вознаграждение
Наличие системы мотивации	Лояльность, стимул в развитии профессионализма
Удовлетворенность системы вознаграждения	Мотивация, результативность, стимул к профессиональному развитию
Удовлетворенность организацией рабочего времени в организации и труда в целом	Лояльность, планирование рабочего времени, распределение производственных усилий

Объяснить это несложно. Будучи удаленными от головного офиса на сотни или даже тысячи километров один-два сотрудника чувствуют себя одинокими, не ассоциируют компанию с живыми людьми, не чувствуют себя частью коллектива. А местные фирмы кажутся более близкими, воспринимаются как коллектив, состоящий из реальных людей, с которыми можно поговорить.

Практика показывает, что среди людей большинство таких, кто предпочитает работать в коллективе, а не в одиночестве. И даже те немногие личности, которые предпочитают все делать сами, все равно нуждаются в общении. Хотя бы для того, чтобы обменяться опытом и узнать, что нового в других регионах.

Поэтому снизить текучесть персонала в региональных филиалах можно только одним способом – сделать так, чтобы сотрудники, работающие удаленно, осознавали себя частью компании. Тогда они будут лояльны и мотивированы на работу. Осознавая причастность к общему большому делу, большинство

людей трудятся лучше. Решить эту задачу можно, если активно использовать современные средства связи и проводить некоторые мероприятия.

Дмитрий Карманов, директор по организационному развитию и управлению персоналом макрорегионального филиала «Москва»- компании «Ростелеком». HR-менеджеров отправьте в командировку в регионы, чтобы выявить лидеров мнений. Это поможет вовлечь региональных сотрудников в жизнь компании. От неформальных лидеров на местах в первую очередь зависит, как сотрудники в других городах будут относиться к компании, какой у них будет настрой. Поэтому HR-менеджеры должны побывать в регионах, выявить там таких лидеров, найти с ними общий язык и получить их поддержку. Кроме того, предоставьте сотрудникам возможность оказывать влияние на принятие решений. Для этого проводите опросы на внутреннем портале компании, создайте форум «Вопрос Директору по персоналу» либо форум «Разговор с Директором по персоналу». Отвечайте на вопросы сотрудников. Так Вы повысите их чувство сопричастности тому, что происходит в компании. А это самое ценное, когда речь идет о дистанционных работниках.

Каждое утро устраивайте летучки в режиме видео либо обмен СМС или посланиями в Skype. Благодаря таким летучкам каждое утро встречаются руководитель, который находится в головном офисе, и его подчиненные, работающие удаленно. Длительность летучки – 10–15 минут. Лучше использовать- Skype с режимом видео.

Что это дает: люди видят друг друга, здороваются, обмениваются приветственными фразами – так же, как если бы они работали в одном офисе. Общение похоже на живое. Кроме того, руководитель и подчиненные сверяют часы, уточняют, как у кого дела, на что надо подналечь, настраиваются на рабочий день. Те, кто сумели подружиться, несмотря на то, что работают в разных регионах, непринужденно делятся новостями. Человек осознает, что он работает не один и даже через много-много километров есть люди, которые работают в той же компании.

Пример: Когда мы только начали проводить ежедневные утренние летучки, то сотрудники из разных регионов вели себя достаточно скованно, были немногословны, стеснялись. Но руководитель подразделения стал сам вовлекать всех в разговор, обращаясь к конкретным сотрудникам по именам, при возможности шутил и тем самым разряжал обстановку. И уже через две недели мы заметили, что сотрудники активнее включаются в разговор, ведут себя более непринужденно. Например, жесты и мимику, выражающие поддержку или, напротив, несогласие. Сотрудники стали реагировать на это – старались лучше- объяснить свою мысль или идею. Словом, общение стало живым. Организуйте вебинары. Результаты обучения выкладывайте на открытую страничку.

Корпоративное обучение – мощный инструмент командообразования, если правильно его использовать. Пусть люди из разных регионов совместно изучают материал, решают кейсы. Все это сплачивает дистанционных сотрудников.

Вебинары хороши тем, что слушатели могут задать вопрос лектору (написать ему в чат) и получить ответ. По результатам обучения принимайте зачет или проводите тестирование.

Чтобы мотивировать сотрудников учиться сознательно, создайте основу для соревнования. Для этого выкладывайте результаты учебы в открытый доступ, скажем, на корпоративный сайт. Те, кто отстает, явственно увидят это и постараются подтянуться.

Пример: Мы создали своеобразный «зачетный лист»: на Google-диск выложили темы, по которым проводился зачет. Всем сотрудникам дали доступ к этому ресурсу. Каждый сам отмечал, какие темы изучил самостоятельно, что прослушал на вебинарах и по каким темам сдал зачет. В общем «зачетном листе» было видно, кто идет опережающими темпами, а кто отстает. Отстающие начали подтягиваться, чтобы не выглядеть- плохо. Ведь результат

виден сразу и всем. Благодаря такому ходу мы мотивировали людей обучаться. Проводите аттестацию. Она способствует «коллективизации» сотрудников.

Благодаря этому люди начинают общаться по Skype, переписываться по почте, чтобы рассказать, друг другу «как это было».

Виктория Марко, региональный директор компании Adecco Group Russia (г. Екатеринбург) У нас чувство единения и общности у сотрудников в разных регионах формирует инициатива Win4Youth.

Это глобальное корпоративное мероприятие. Каждый год в один день все российские подразделения компании (каждое в своем городе) проводит забег или заезд на велосипедах. Фотоотчеты и результаты, которые показало отделение в конкретном городе, транслируются внутри компании. Благотворительный проект: за каждый километр компания Adecco перечисляет определенную сумму в помощь детям и молодежи во всем- мире. Благодаря мероприятию сотрудники чувствуют свою принадлежность к одной большой команде. А это вдохновляет достигать лучших профессиональных результатов, от которых в итоге выигрывает вся компания.

Если даете письменные задания (к примеру, составить деловое письмо или ответить на сложные вопросы клиентов), организуйте взаимную проверку работ. И неважно, в каком городе находится человек. Так Вы способствуете тому, что сотрудники лучше усвоят знания, причем они будут наиболее полными. Ведь каждый просмотрит по 4–5 вариантов того, как задание выполнили другие. Люди станут активнее общаться – изучив предложения других, начнут обсуждать их, задавать друг другу вопросы. Это сплотит их.

Было принято решение о проведении взаимопроверки анонимно. Чтобы она была более беспристрастной и нейтральной.

Пример: HR-менеджер или внутренний тренер, получает по электронной почте от сотрудников выполненные задания. Затем присваивается номер (методом

случайных чисел) всем работам, а также каждому сотруднику, который- будет участвовать в проверке работ. Составляется таблица соответствия, в которой номер, присвоенный конкретной работе и номер проверяющему сотруднику. После этого по почте проверяющий сотрудник получает от HR-менеджера/тренера работы на проверку. Чьи работы, он не знает, знает только номер. Проверка проводится по заранее составленной шкале критериев. Она одна на всех. Результаты снова стекаются к HR-у либо тренеру. Он сводит оценки в единый файл и рассылает каждому сотруднику те оценки, которые поставили его работе. При необходимости тренер или менеджер по персоналу делает и свои комментарии. Связь с компанией, с другими сотрудниками приобретает осязаемую форму.

Посттренинговое - сопровождение: регулярно обсуждайте процесс и результаты обучение в Skype-конференциях. Делайте акцент на успехах и достижениях.

Регулярность в данном деле – главное. Мы, к примеру, проводим встречи в режиме Skype-конференций раз в две недели. Позвольте участвовать в этих встречах не только тем, кто проходил обучение, но и тем, кто только хочет записаться в группы, а также тем, кто просто желает пообщаться с коллегами-из других регионов. Благодаря этому Вы решите еще одну задачу – командообразования. Вы будете как бы «перемешивать» коллектив, побуждая сотрудников из разных регионов контактировать друг с другом.

Только не допускайте, чтобы во время обсуждения сотрудники сосредотачивались на разговорах об ошибках. Иначе у всех может появиться ощущение, что нет ничего, кроме негатива . Старайтесь сосредотачиваться на том, что правильно, что дает результат.

Пример: На одной из первых наших онлайн-встреч HR-менеджер, чтобы подключить всех региональных сотрудников к разговору, задал им вопрос: «Какие сложности в работе есть в вашем регионе?» Сначала все молчали.

Чтобы активизировать процесс, один из руководителей стал приводить примеры: «Ну, может быть, проблемы с доставкой? Или клиент не доволен сроками?» И тут, услышав такие примеры, каждый сотрудник быстро нашел, на что пожаловаться. В результате мы обсуждали, что плохого в нашей компании, и вывести разговор в позитивное русло оказалось очень непросто.

Мы учли ошибку прошлого, и, когда в следующий раз проводили обсуждение в режиме Skype-конференции, сформулировали главный вопрос по-другому: «Какие- формы работы и организации взаимодействия с клиентами Вы применяете для решения рабочих задач? Каким образом компания может Вам помочь в дальнейшей работе?» Разговор пошел совсем в другом русле! Оказалось, что у каждого менеджера есть чем поделиться с коллегами. Более того, мы нашли новые решения для рабочих задач.

Марина Кафтаранова, руководитель Департамента персонала группы компаний «АЯК». Чтобы вызвать у сотрудников ощущение команды, ежегодно проводим съезд сотрудников московского и региональных офисов.

В этом году на трехдневное мероприятие в подмосковном загородном отеле мы пригласили не руководителей филиалов, а менеджеров среднего звена. Организовали семинар, на котором участники съезда прошли интенсивное обучение по продукту. Были и тренинги по продажам. Ну и, конечно же, после полноценного трудового дня все смогли неформально пообщаться – во время ужина и танцев, прогулок по аллеям парка. Менеджеры филиалов получили ответы на свои вопросы из первых уст (от руководства компании), поделились своими проблемами, соображениями по улучшению работы. Такие съезды мы проводим регулярно, ведь они помогают почувствовать, что все мы – в головном офисе и в филиалах – частички одного коллектива. Регулярно организуйте общие корпоративные собрания.

Сформируйте группы в региональных отделениях. Пусть эти группы ведут на корпоративном сайте, например, страницу новостей либо раздел достижений.

Или выкладывают актуальные рейтинги продаж. Чтобы заполнять страницы, сотрудники будут вынуждены связываться с коллегами из других регионов и общаться. Вы дадите сотрудникам из регионов доступ к администрации корпоративного сайта, чтобы они могли заполнять страницы или вести раздел.

Поэтому снизить текучесть персонала в региональных филиалах можно только одним способом – сделать так, чтобы сотрудники, работающие удаленно, осознавали себя частью компании. Тогда они будут лояльны и мотивированы на работу. Осознавая причастность к общему большому делу, большинство людей трудятся лучше.

«Адаптация — это процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды»[26 с.144]. Адаптация способствует сокращению времени, которое затрачивается вновь прибывшим сотрудником на освоение нового рабочего места, включая знакомство с коллективом. Суммарный эффект от адаптации должен составлять снижение уровня текучести кадров и брака, сокращение числа поломок оборудования из-за ошибок обслуживающего персонала, числа нарушений трудовой дисциплины. Если сама система по управлению адаптацией новых работников достаточно хорошо проработана, то она позволит новичкам довольно быстро «влиться» в коллектив и начать работать с максимальной отдачей.

Адаптация состоит из следующих этапов: подготовительный, введение в организацию, введение в подразделение, введение в должность, поддерживающий этап. Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее новая окружающая среда, чем сильнее она отличается от той, к которой привык работник, тем труднее проходит процесс адаптации.

Таким образом, основная задача управления адаптацией персонала состоит в ускорении этого процесса и снижении негативных моментов, неизбежных при приспособлении к условиям новой внешней и внутренней среды.

Существует несколько подходов к оценке эффективности адаптации, характерные для российских компаний: оценка через удовлетворенность, оценка через разработку показателей эффективности, интегральная система оценки эффективности адаптационных программ.

2. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АТОН-ТОМСК

2.1. ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АТОН-ТОМСК

Группа компаний «АТОН» занимает передовые позиции на рынке в области охраны труда. Подготовленные специалисты, которые работают на рынке экологии, охраны труда и аттестации рабочих мест по условиям труда с 2003 года. Компания представлена по России в 32 городах, штат сотрудников насчитывает 520 человек.

Компания постоянно участвует в конференциях, семинарах по охране труда и аттестации рабочих мест, выставках по охране труда, экологии.

Постоянная концентрация на инновациях и качестве продукции - важная составляющая успеха. Расширение и модернизация Группы компаний «Атон» позволили вывести на рынок новые наименования уже востребованного продукта, адаптированного под все категории клиентов, признанные не только клиентами, но и профессионалами.

Мы гордимся тем, что Группа компаний «АТОН» занимает лидирующие позиции в области охраны труда, производственного и экологического контроля. Одной из главных задач Группы компаний «АТОН» является установление долгосрочного и плодотворного сотрудничества с клиентами.

Целью образовательного процесса организации является реализация программ дополнительного профессионального образования, повышение квалификации, подготовка, профподготовка специалистов в области экологии, пожарной, электро- и промышленной безопасности, охраны труда, специальной оценки условий труда.

В Томске компания Атон-Томск осуществляет свою рабочую деятельность с декабря 2016 года, в городе два офиса организации.

Подробнее ниже будет рассмотрен филиал по адресу: г. Томск, Ленина пр. 166.
Штат сотрудников филиала 48 человек.

Исследование адаптации персонала в организации Атон-Томск.

Организационная культура организации Атон-Томск.

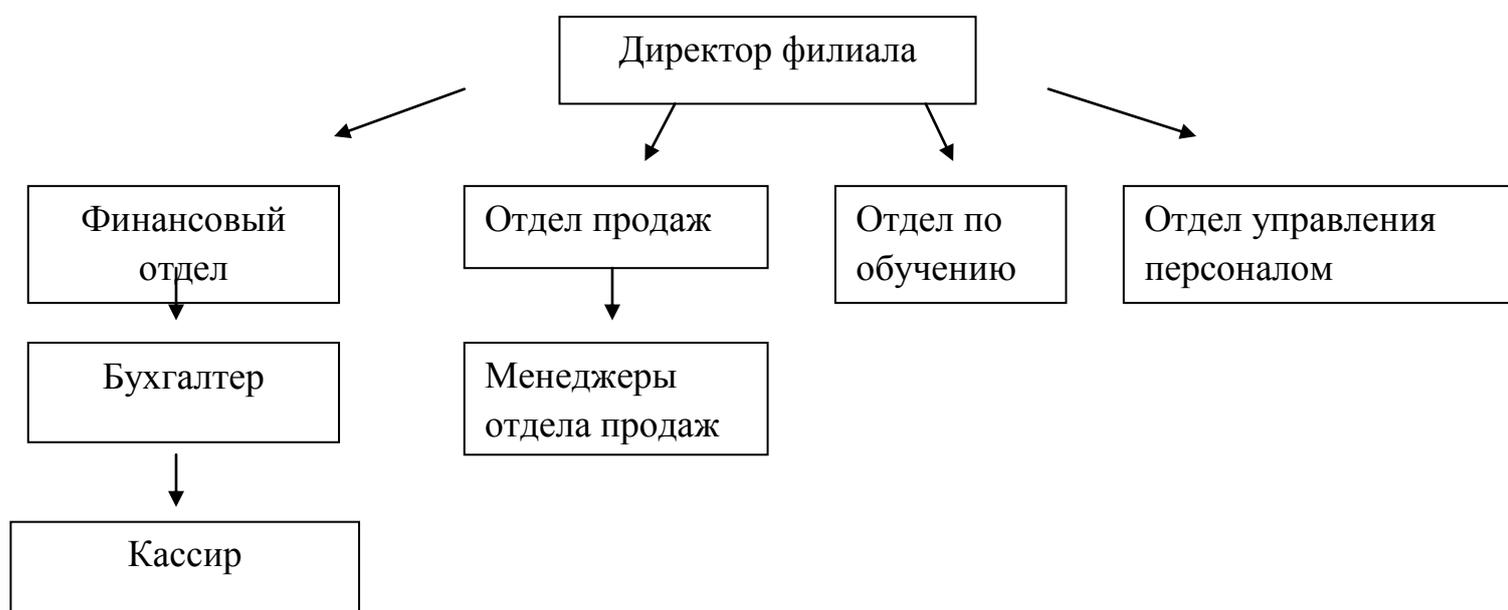


Таблица 3 - структура персонала по возрасту:

Возраст	2016 год	2017 год
18-20	4	2
20-25	8	12
25-30	5	14
30-35	4	10
35-40	7	8
40 и более	2	2

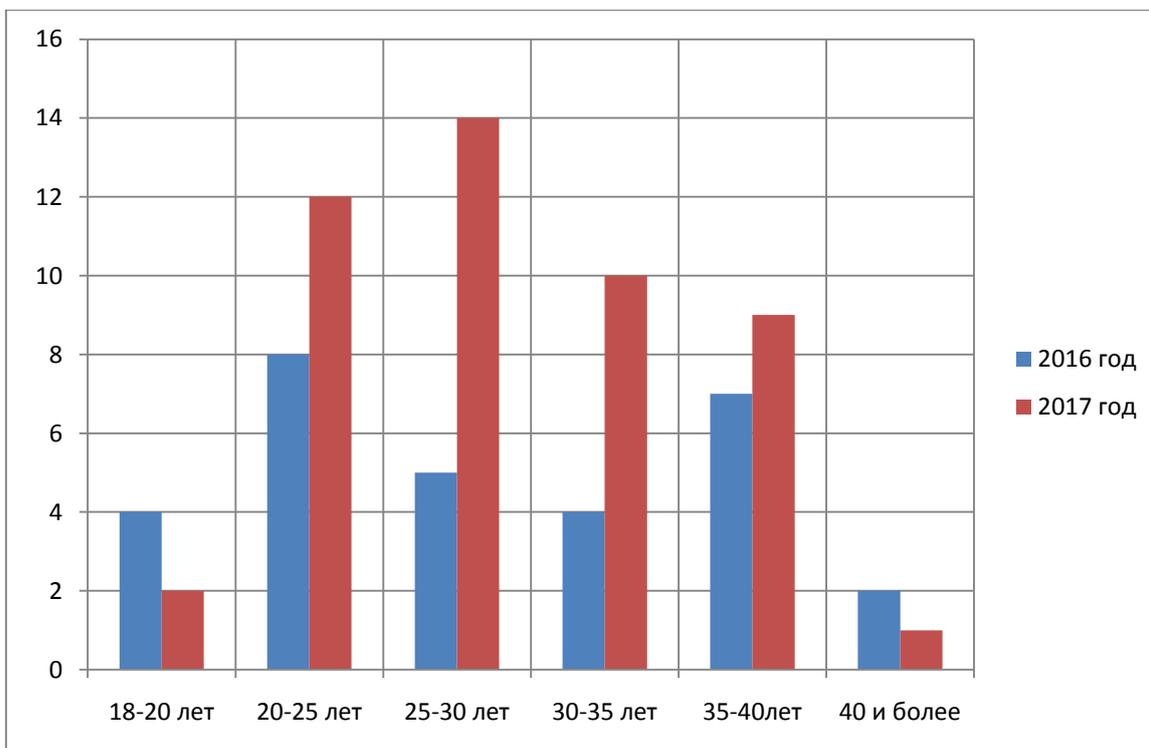


Таблица 4 - структура персонала по полу:

Показатели	2016 год	2017 год
Мужчины	6	11
Женщины	24	37

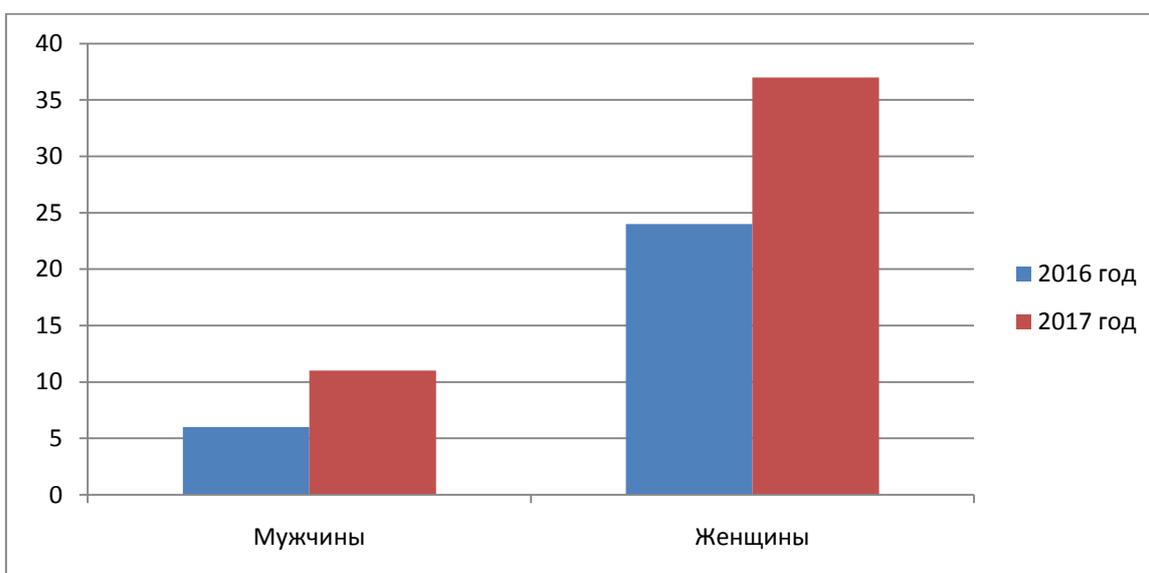
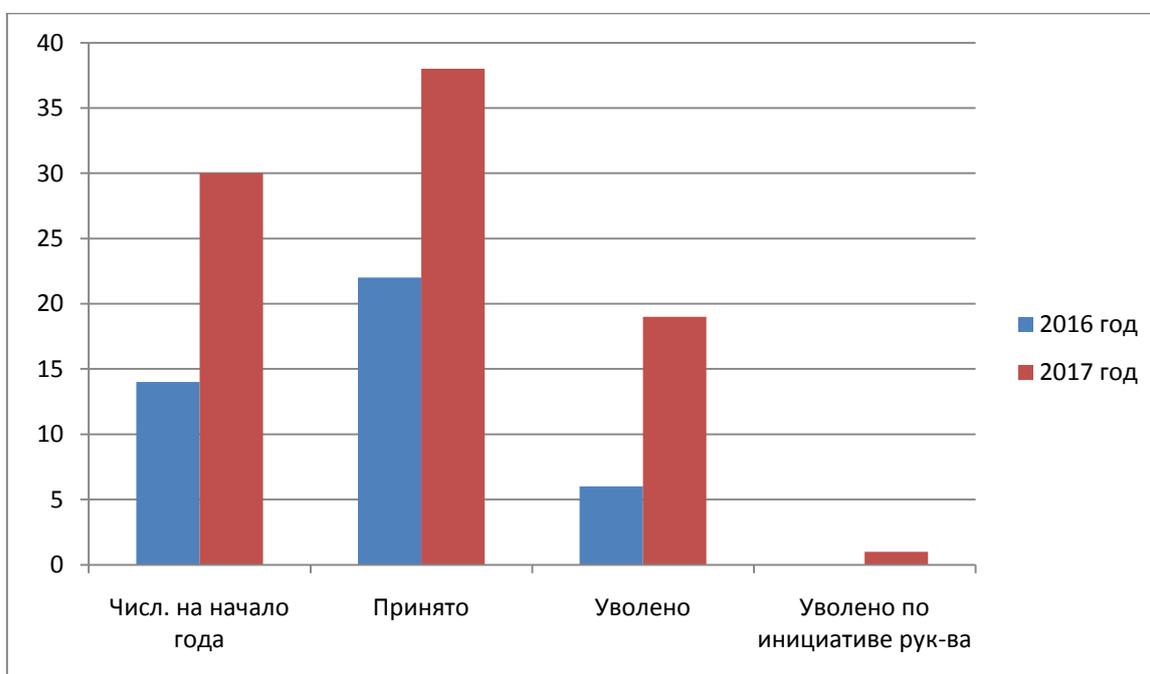


Таблица 5 - показатели движения персонала в организации:

Показатель	2016 год	2017 год
Численность на начало года	14	30
Принято	22	38
Уволено	6	19
Уволено по инициативе руководства	0	1



В результате проведенного анализа персонала организации, можно сделать выводы:

За рассмотренные периоды происходило увеличение численности сотрудников.

Но так же, за предоставленный период, а именно за 2017 год, большое количество уволенных сотрудников.

Большая часть сотрудников организации находится в возрасте от 20-35 лет, при этом наибольшая доля сотрудников находится в возрасте 25-30 лет.

Большая часть персонала организации – женщины.

Далее будет рассмотрена действующая система адаптация персонала в организации Атон-Томск.

В организации адаптация сотрудника происходит в составе малых групп. Первоначально формируется группа сотрудников, которые прошли собеседование, и их кандидатуру одобрило руководство организации.

Далее адаптация новых сотрудников будет расписана по дням.

День 1. В первый рабочий день происходит знакомство новых сотрудников с организацией. Сотрудники получают информацию об организации, ее деятельности и более подробно узнают о своей будущей работе и своих трудовых обязанностях. За счет того, что организация не большая, новым сотрудникам в первый день проводят экскурсию по отделам, где представляют их, и их будущих коллег. Также, в первый день, сотрудникам, выдают учебный материал, в виде папок с учебной информацией. Но обучение еще не начинается. Учебный материал выдается для самостоятельного ознакомления вне работы. На этом первый день заканчивается, и сотрудников отпускают домой.

Далее 5 рабочих дней длится обучения персонала, а именно лекции, руководитель отдела, по 3-4 часа в день, занимается разъяснением информации по работе организации, и рабочих обязанностях сотрудников. Далее, новых сотрудников закрепляют за наставниками. Сотрудники занимаются своей работой, а новые сотрудники просто наблюдают за их работой. Какой-либо системы закрепления новых сотрудников за наставниками нет, распределение происходит в хаотичном порядке.

Далее 2 рабочих дня длится тестирование сотрудников.

На 7 день, новые работники проходят тестирование за компьютерами, проходят тестирование по работе в специализированных для работы программ, и по информации, которую получили на обучении.

В заключительный день тестирования, новые сотрудники проходят беседу. Беседа руководства и нового сотрудника строится по типу: Вопрос - Ответ.

Где задают вопросы по пройденному учебному материалу и оценивают готовность нового сотрудника к работе.

В последний день обучения, новому сотруднику предоставляется возможность самостоятельно приступить к рабочей деятельности. Контроль руководства есть, но как правило руководитель отдела и его заместитель не могут уделить каждому сотруднику должного внимания, что приводит к остановке работы нового сотрудника.

В дальнейшей работе, сотрудник получает ответы на все возникающие вопросы в процессе трудовой деятельности. На этом адаптация сотрудника в организации Атон-Томск заканчивается.

Было проведено анкетирование сотрудников. Сотрудники были разделены на две группы, первая группа – это сотрудники, только поступившие на работу, и которые прошли обучение, вторая группа – это сотрудники, которые проработали в организации более 3 месяцев.

Анкета для первой группы сотрудников состоит из 13 вопросов, выглядят они следующим образом:

1. Можно ли считать, что Вы адаптировались в коллективе?
2. Какие трудности у Вас возникли в процессе адаптации?
3. Что в большей степени препятствовало адаптироваться к новым рабочим обязанностям?
4. Вас устраивают:

- Условия работы, предоставленные организацией;
 - График работы;
 - Уровень заработной платы;
5. Вас интересует выбранная Вами деятельность? Почему?
6. Как Вы оцениваете, характер работы соответствует с Вашими способностями?
7. Есть ли у Вас недостаток информации, для дальнейшего выполнения своих трудовых обязанностей?
- Теоретических знаний
 - Практических навыков
8. Вам оказывали помощь?
- Коллеги
 - Наставник
 - Руководитель отдела
9. Какой период Вы бы хотели работать в нашей организации?
10. Возникали ли у Вас сложности в отношениях? Почему?
- с коллективом
 - с руководителем отдела
 - с наставником
11. Возникают ли у Вас сложности при выполнении рабочих обязанностей?
Если да, перечислите какие.
12. Какие факторы работы в организации являются для Вас более привлекательными:
- Содержание работы;
 - Перспектива развития карьерного роста;
 - Перспектива профессионального развития;
 - Обучения, тренинги;
 - Уровень заработной платы;
 - Соц. пакет;

- Условия труда
- График работы;
- Отношения с руководством;
- Отношения с коллегами;

13. Как Вы оцениваете климат в коллективе? Выберите характеристики, которые Вы считаете подходящими: надежный, сплоченный, приятный, тяжелый, веселый, не постоянный, нервозный, легкий, располагающий, враждебный, напряженный.

Поддерживаете ли Вы общение с коллегами?

Ответы сотрудников были следующие:

1. Нет – 3 сотрудников.

Да – 2 сотрудников.

2. Обучение – 2 сотрудников.

Вхождение в коллектив – 2 сотрудников.

3. Наставничество – 1 сотрудник.

Недостаток информации – 2 сотрудников.

Отсутствие помощи от руководителя – 2 сотрудников.

Негативное впечатление в новом коллективе – 1 сотрудник.

4. Условия работы, предоставленные организацией – 1 сотрудник.

График работы – 2 сотрудников.

Уровень заработной платы – 2 сотрудников.

5. Да – 4 сотрудников.

Затрудняюсь ответить – 1 сотрудник.

6. Да – 4 сотрудников.
Нет – 1 сотрудник.
7. Теоретический знаний – 1 сотрудник.
Практических знаний – 4 сотрудников.
8. Коллеги – 1 сотрудник.
Наставник – 2 сотрудников.
Руководитель отдела – 2 сотрудников.
9. Затрудняюсь ответить - 2 сотрудников.
от 6 месяцев – 3 сотрудников.
10. С коллективом – 1 сотрудник.
С руководителем – 1 сотрудник.
С наставником – 3 сотрудников.
11. Да – 2 сотрудников.
Иногда – 2 сотрудников.
Нет – 1 сотрудник.
12. Содержание работы – 2 сотрудников.
Перспектива развития карьерного роста – 3 сотрудников.
Перспектива профессионального развития – 3 сотрудников.
Обучения, тренинги – 3 сотрудников.
- Уровень заработной платы – 3 сотрудников.
Соц. пакет – 4 сотрудников.

Условия труда – 3 сотрудников.

График работы – 5 сотрудников.

Отношения с руководством – 2 сотрудников.

Отношения с коллегами – 2 сотрудников.

13. надежный – 0 сотрудников.

сплоченный – 3 сотрудников.

приятный – 2 сотрудников.

тяжелый – 2 сотрудников.

веселый – 1 сотрудник.

не постоянный – 3 сотрудников.

нервозный – 3 сотрудников.

легкий – 1 сотрудник.

располагающий – 2 сотрудников.

враждебный – 0 сотрудников.

напряженный – 3 сотрудников.

Данная анкета предоставляется сотрудникам к концу первого месяца испытательного срока. Данная анкета, позволяет увидеть слабые места нового сотрудника и вовремя их скорректировать. Также, это позволяет увидеть вхождения сотрудника в коллектив, и то, как коллектив настроен по отношению к новому сотруднику. Анализом анкетирования занимается руководитель отдела и сотрудник по подбору персонала.

Анкетирование прошли 5 новых сотрудников. По итогам их ответов, можно сделать вывод – адаптация прошла в не полном объеме, неоднозначные ответы

по вопросам об обучении, помощь от коллег и наставников получено в не полном объеме, т.к в коллективе, очень развито конкурирование, и в большей степени коллектив разбит на несколько групп, которые поддерживают общение между собой, и воспринимают новых сотрудников не серьезно. Такому отношению более опытных сотрудников, также есть и другое объяснение, в организации, часто новые сотрудники еще на процессе обучения отказываются от работы в организации, поэтому сотрудники считают, что они просто потратят свое время на объяснение информации новому сотруднику организации. А наставник, просто не знает, как правильно строить общение с новым сотрудником.

Анкетирование для сотрудников, которые проработали в организации более 6 месяцев, состоит из 11 вопросов, и выглядит следующим образом:

1. Как долго продолжалось Ваше освоение в новых рабочих условиях?

В течении 1 месяца;

В течении 2 месяцев;

В течении 3 месяцев;

Продолжается до сих пор;

2. С какими трудностями Вам пришлось столкнуться в этот период?

Трудовые обязанности;

Вхождение в трудовой коллектив;

Рабочие условия;

Другой вариант, конкретизируйте;

3. Как на Ваш взгляд, с чем это было связано?

4. У Вас получилось решить возникшие проблемы? Если да, каким способом? Если нет, с какими проблемами Вы столкнулись?

5. В каких случаях возникали, наиболее сложные ситуации?
6. Как долго Вы нуждались в помощи коллег?
7. Что на Ваш взгляд, Вам особенно помогло в период адаптации?
8. Возникают ли у Вас конфликты?

Таблица 6.

	Время от времени	Редко	Не бывают
С руководителем			
С коллегами			

9. Дайте оценку Вашему интересу к дальнейшему продвижению в организации по 10 бальной шкале.
10. Оцените удовлетворенность следующими факторами в организации?

Таблица 7.

Наименование	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
Содержание труда			
Занимаемая должность			
Соответствие квалификации работе			
Соответствие характера работы и способностей			
Наличие перспектив карьерного роста			
Возможность повышения квалификации			
Информированность о делах			

организации и коллектива			
Бытовые условия труда			
Организация труда			
График работы			
Уровень заработной платы			
Оказание помощи и поддержки от руководителя			
Отношения с руководителем			
Отношения с коллективом			

11. Как часто Вам приходилось менять место работы?

Ни одного раза

1-3 раза

3-6 раз

Свой ответ _____

1. Ответы сотрудников были следующие:

В течении 1 месяца – 1 сотрудник.

В течении 2 месяцев – 2 сотрудников.

В течении 3 месяцев – 4 сотрудников.

Продолжается до сих пор – 4 сотрудников.

2. Трудовые обязанности – 5 сотрудников.

Вхождение в трудовой коллектив – 3 сотрудников.

Рабочие условия – 3 сотрудников.

Другой вариант, конкретизируйте - 0 сотрудников.

3. Затрудняюсь ответить – 6 сотрудников.

Затруднения в рабочих обязанностях – 3 сотрудников.

Напряженная рабочая атмосфера – 2 сотрудников.

4. Да, получилось – 3 сотрудников.

В процессе решения – 9 сотрудников.

5. В процессе обучения – 3 сотрудников.

При общении с наставником – 2 сотрудников.

Затрудняюсь ответить – 3 сотрудников.

При общении с коллегами – 3 сотрудников.

6. Первые 3-5 месяцев – 8 сотрудников.

Иногда и сейчас обращаюсь за помощью к коллегам – 3 сотрудников.

7. Приобретение практических навыков – 6 сотрудников.

8.

Таблица 8.

	Время от времени	Редко	Не бывают
С руководителем	1	4	6
С коллегами	3	4	4

9. 7 баллов – 5 сотрудников.

9 баллов – 4 сотрудника.

10 баллов – 2 сотрудников.

10.

Таблица 9.

Наименование	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
Содержание труда	9	2	
Занимаемая должность	8	3	
Соответствие квалификации работе	7	4	
Соответствие характера работы и способностей	5	4	2
Наличие перспектив карьерного роста	3	5	3
Возможность повышения квалификации	8	3	
Информированность о делах организации и коллектива	6	4	1
Бытовые условия труда	9	2	
Организация труда			
График работы	11		
Уровень заработной платы	3	3	5
Оказание помощи и поддержки от руководителя	8	3	
Отношения с руководителем	6	5	
Отношения с коллективом	5	3	3

11. Ни одного раза – 2 сотрудников.

1-3 раза – 6 сотрудников.

3-6 раз – 3 сотрудников.

Данное анкетирование направлено на исследование процесса адаптации персонала в организации. Ответы сотрудников, помогут выявить и учесть важные проблемы, с которыми сталкивается новый сотрудник организации. Подобное исследование поможет в разработке программы для помощи адаптирующимся сотрудникам.

Анкетирование, прошли сотрудники, которые проработали в организации более 6 месяцев, т.е прошли этап адаптации, обучения и испытательный срок и имеют полное представление об организации и своих трудовых обязанностях, а также, прошли весь цикл вхождения в коллектив, и знают о проблемах которые могут возникнуть в процессе адаптации нового сотрудника. Данная анкета полезна для руководства организации т.к позволяет увидеть слабые места в процессе адаптации персонала и принять меры по их устранению. Анализом анкетирования занимается руководитель отдела.

Анкетирование прошли 11 сотрудников. По результатам их ответов, можно сделать вывод о несовершенстве системы адаптации персонала в организации Атон-Томск. Опытные сотрудники организации отмечают, что на начальном этапе вхождения в организацию большинство сотрудников предоставлены сами себе, и в большей части занимаются самообучением. Это еще раз подчеркивает необходимость разработки и внедрения систематизированной системы адаптации персонала в организации.

Руководитель отдела отмечает, об имеющихся проблемах в системе адаптации персонала. Особый акцент делается на текучести кадров, который отчасти связан с адаптацией новых сотрудников. Проблемы которые есть в коллективе так же связаны с адаптацией, особенно отмечается проблема с наставниками, т.к наставники назначаются принудительно, назначение происходит по опыту работы, кто из сотрудников работает дольше, тот и

становится наставником. Также, одной из проблем в системе адаптации персонала является обстановка рабочего места сотрудника, большинство из сотрудников не имеют своего рабочего места, или на момент преступления к трудовым обязанностям, рабочее место сотрудника не подготовлено.

Во втором пункте работы, будет указаны проблемы управления адаптации персонала в организации, которые помогут в разработке проекта для их решения.

2.2 ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АТОН-ТОМСК

Для того, чтобы выделить проблемы с адаптацией персонала в организации Атон-Томск, было проведено анкетирование сотрудников. Изучив результаты анкетирования, был составлен список проблем в организации.

Таблица 10 - список проблем.

Список проблем	Содержание проблемы
Обучение сотрудников	За счет того, что обучение новых сотрудников проходит в короткие сроки, и сотрудники быстро получают новую информацию, часто это приводит к тому, что сотрудник не успевает усвоить новую информацию. Также обучение выстроено так, что выявить пробелы в обучении становится возможным только на последнем этапе обучения, т.е на этапе тестирования. Также после тестирования, и после выявления недостатков при процессе обучения, сотрудника все равно допускают к работе, считая, что недостаток информации восполнится за счет практической работы и благодаря помощи наставников.
Расхождения ожиданий и реальности по оплате труда	Заработная плата сотрудников складывается из окладной части и бонуса. Бонус заключается в

	<p>выполнение плана продаж, при выполнении которого, сотрудник получает бонус, если сотрудник план не выполняет, выплачивается только оклад. Также в организации действует такое правило как, при невыполнении плана в течении трех месяцев, сотрудника увольняют. На начальном этапе вхождения в организацию, сотрудник не в полной мере освоил информацию, которая касается его рабочей деятельности, приступая к своим рабочим обязанностям, сотрудник уделяет много времени обучению, тем самым не может в полном объеме выполнять свои обязанности, в частности заниматься выполнением поставленного плана продаж. Как результат, сотрудник не выполняет план, не получает бонусную часть к окладу.</p>
<p>Условия труда</p>	<p>Условия труда в организации, сотрудники оценивают как удовлетворительные. Но новые сотрудники сталкиваются с проблемой организации рабочего места. У нового сотрудника просто нет своего рабочего места, если рабочее место предоставляется, оно не оборудовано.</p>

	<p>На рабочем месте или не подключен компьютер, или не установлены программы для осуществления рабочей деятельности. Пока проходит процесс подготовки рабочего места для сотрудника, сотрудник «подсаживается» к кому-либо из своих коллег, и наблюдает за рабочим процессом. Оформление рабочего места сотрудника иногда занимает 3-5 дней, по причине того, что в штате организации нет системного администратора, который мог бы оперативно решать подобные проблемы. Организация оставляет заявку в специализированную компанию с опозданием, что приводит к такому ожиданию.</p>
<p>Наставничество</p>	<p>Проблема наставничества в организации ярко выражена. Наставники не проходят специализированного обучения, поэтому, не до конца понимают своих обязанностей в роли наставника. Это влечет за собой такие последствия как: раздраженность сотрудника – сотрудник воспринимает свою роль в виде наставника как дополнительную работу, которую он не хочет, и не</p>

	<p>знает, как выполнять правильно.</p> <p>финансовый аспект – любой сотрудник, который становится наставником, задает вопрос руководителю отдела о финансовом вознаграждении за новые трудовые обязанности в роли наставника. Но никакого финансового поощрения сотрудник не получает, что так же приводит к негативной реакции сотрудников.</p> <p>Отсутствие времени – выполняя обязанности наставника, сотрудник отрывается от своих обязанностей. Так же, не выполняя поставленный план, сотрудники, говорят именно о том, что наставничество, препятствует выполнению плана, отнимая рабочее время.</p> <p>Еще одной проблемой в системе наставничества, является отношения между наставником и обучаемым сотрудником. Наставник, за счет не знания своих обязанностей, часто выстраивает отношения с обучаемым, ни как помощник и наставник, а как руководитель, это не идет на пользу новому сотруднику.</p>
Конфликты в коллективе	Конфликты зачастую возникают

	<p>между рядовыми сотрудниками организации. Но одной из ярко выраженных конфликтных ситуация является бонусная часть оплаты труда. Взаимодействия сотрудника с организациями, выполняется путем закрепления организаций за определенным сотрудником. Распределением занимается руководитель отдела. Сотрудники отмечают, что за некоторыми их коллегами, закреплены более выгодные с их точки зрения организации, что позволяет выполнять план, и тем самым получать бонусную часть к окладу. Это приводит к межличностным конфликтам в коллективе, что так же, негативно складывается как на работе всей организации, так как конфликты отвлекают от рабочего процесса, так и в частности, на адаптации персонала. Проявления конфликта так же происходят при новых сотрудниках, которые находят на этапе вхождения в организацию, и это, как следствие негативно сказывается на процессе адаптации.</p>
Отношения с руководителем отдела и	В отношениях руководителя и

ПОДЧИНЕННЫМИ

подчиненных имеется несколько проблемных аспектов:

Приближение – В коллективе есть те сотрудники, с которыми руководитель поддерживает тесные отношения не только на работе, но и в неформальной обстановке, дружить с подчиненными можно, но на рабочем месте дружба заканчивается, и необходимо соблюдать субординацию.

В данном случае, субординация нарушена. Сотрудники, которые находятся в дружеских отношениях с руководителем отдела, пренебрегают рабочей дисциплиной в организации (Например: опоздание, частые перерывы и подобное), тем самым некоторые сотрудники начинают относиться к трудовым обязанностям несерьезно. Также за руководителем отдела замечено, что когда некоторые сотрудники, с которыми нет дружеских отношений, например, опаздывают, к этим сотрудникам руководитель относится резко, повышает голос, при всем коллективе начинает осуждать.

Помощь сотрудникам – новые сотрудники, приступая к своим

	<p>рабочим обязанностям, нуждаются в сопровождении, т.к система наставничества слабо развита, сотрудники обращаются за помощью к руководителю, и зачастую вынуждены долго ждать помощи, т.к руководитель занят своими делами, аргументирую это тем, что у руководителя много работы, большая занятость и помощь новым сотрудникам будет оказывать по мере освобождения времени.</p>
--	---

Таким образом, проблемы в организации были выявлены, для того чтобы процесс адаптации персонала проходил без затруднений, необходимо решить следующие проблемы:

Обучение сотрудников;

Расхождение ожиданий и реальности по оплате труда;

Условия труда;

Наставничество;

Конфликты в коллективе;

Скорректировать взаимоотношения руководителя отдела с подчиненными;

В третьей главе будет проведена работа над разработкой проекта по совершенствованию процесса адаптации персонала в организации Атон-Томск.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АТОН - ТОМСК

3.1 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ АТОН-ТОМСК

Для улучшения адаптации персонала в организации Атон-Томск, необходимо решить и дать рекомендации по улучшению тех проблем, которые были поставлены во второй главе исследования.

Обучение сотрудников.

Для облегчения процесса обучения персонала на начальном этапе вхождения в организацию, необходимо облегчить знакомство сотрудника с организацией, для этого нужно разработать папку нового сотрудника, с краткой информацией об организации, ее деятельности, сотрудниками которые работают в организации, их Ф.И.О, должности и корпоративные телефоны для связи. Это позволит сотруднику знать к кому, можно будет обращаться и по какому поводу. В процессе обучения, необходимо получать обратную связь после каждого учебного дня, что бы информация, которую получают сотрудники усваивалась постепенно и действенно. Обратная связь также позволит вовремя скорректировать пробелы и позволит сотруднику в полной мере овладеть новой информацией.

Для улучшения процесса обучения рекомендовано создать план обучения новых сотрудников, для систематизации процесса обучения.

Расхождение ожиданий и реальности по оплате труда.

Обычно заработная плата сотрудника обговаривается еще при собеседовании, но при обучении необходимо разъяснить из каких частей складывается оплата труда, и при выполнении каких условий сотрудник получает бонусную часть, и

в каком размере. Информацию по оплате труда так же можно включить в информационную папку нового сотрудника.

Условия труда.

Организация рабочего места является одной из важных задач на этапе вхождения сотрудника в организацию. На данный момент есть проблемы с организацией и оснащением рабочего места сотрудника. Для того что бы у сотрудника не возникало чувства ненужности и отчуждения на новом рабочем месте, необходимо создать комплекс действий направленных на улучшение условий труда. Необходимо вовремя и исправно настроить рабочий компьютер сотрудника, подключить всю офисную технику, установить и настроить программное обеспечение необходимое для выполнения рабочих обязанностей. Также обеспечить сотрудника необходимыми канцелярскими принадлежностями. Это позволит создать благоприятные условия на начальном этапе адаптации сотрудника.

Наставничество.

Под наставничеством понимают руководство над молодыми сотрудниками, которое осуществляется опытными сотрудниками.

Для успешного прохождения адаптации, и разгрузки руководителя отдела, наставничество очень эффективно. При работе с новыми сотрудниками, наставничество носит характер постоянного обучения, которое проходит на рабочем месте.

Необходимо определить круг людей, которые подходят на роль наставников. Назначать на роль наставников необходимо тех сотрудников, которые прошли специализированное обучение. Тренинг наставничество является достаточно распространенным, и если организация не большая и в штате организации нет отдела по обучению персонала и специализированных тренеров, можно привлечь

сторонние организации которые проведут тренинг наставничество для выбранных сотрудников.

Целью наставничества является оптимизация периода адаптации новых сотрудников. Наставничество позволяет решить следующие задачи:

- повышение качества обучения и квалификации сотрудников;
- экономия времени руководителя отдела при обучении новых сотрудников;
- для наставников - карьерный рост в организации, вознаграждение за прилежное выполнение рабочих обязанностей, признание заслуг перед организацией.
- наставничество позволит существенно снизить уровень увольняющихся сотрудников
- наставник может самостоятельно заниматься подготовкой плана вхождения в должность, и составлять лист для оценки и развития компетенций сотрудника.

В процессе наставничества выделяют несколько этапов обучения: «Я расскажу, ты послушай», «Я покажу, ты посмотри», «Сделаем вместе», «Сделай сам, я подскажу»

Для установления отношений с обучаемым наставнику следует:

- определить круг интересов;
- определить дистанция в общении;
- провести разъяснительную работу;
- развеять сомнения обучаемого;
- оказывать психологическую поддержку;

Основные методы, которые использует наставник:

- определить начальный уровень знаний нового сотрудника;

- структурирование обучения;
- личный пример;
- объяснить теоретический материал доступным языком;
- предоставить обучающие материалы для саморазвития сотрудника;
- учебный материал изложить последовательно, объяснить, как выполнять работу в кратчайшие сроки и при этом качественно;
- выполнить работу совместно;
- получать обратную связь на каждом этапе обучения;

Важным аспектом, также является заинтересованность наставника в своей работе, заинтересованность может быть материальной (Например: премирование наставника, за каждого нового сотрудника, который благополучно прошел испытательный срок) и нематериальная (Например: продвижение по службе, приобретение навыков, признание в коллективе).

Плюсы наставничества:

скорость адаптации в новом коллективе;

отработка теоретических знаний на практике;

постоянное консультирование нового сотрудника по вопросам рабочей деятельности;

своевременные ответы, на вопросы, возникающие у нового сотрудника;

В процессе наставничества, обучаемый получает постоянную поддержку наставника, у нового сотрудника снижается склонность к межличностным конфликтам в коллективе и с руководством, у сотрудника развиваются профессиональные навыки, компетенции, которые в дальнейшем оказывают влияние на карьерный рост сотрудника.

Для полноценной системы наставничества в организации необходимо специализированное обучение наставников. Сотрудники, которые претендуют

на роль наставников, должны обладать такими чертами как доброжелательность, требовательность и ответственность. Также важным аспектом является период, который сотрудник работает в организации.

Конфликты в коллективе.

Решения конфликтных ситуаций одна из важных задач в организации, так как последствия конфликтов могут негативно сказаться как на работе определенного отдела, так и на работе организации в целом.

Последствия:

- Неудовлетворенность от выполнения рабочих обязанностей,
- Снижение производительности труда;
- Рост текучести кадров;
- Снижение группового мышления;
- Безынициативность сотрудников организации;

Для минимизации конфликтов и устранения их, необходимо создать такие условия деятельности и взаимодействия сотрудников, которые минимизируют вероятность возникновения конфликтов.

Рассмотрим детально мероприятия по устранению конфликтов.

Кадровая политика организации.

При подборе и расстановке сотрудников, необходимо учитывать не только их профессиональные качества, но и психологические. Для устранения социально-психологического напряжения в коллективе, нужно еще на стадии подбора персонала, отсеивать тех кандидатов, чье поведение, впоследствии может вызвать конфликты в коллективе. Для этого нужно знать основные признаки конфликта личности:

- Завышенная либо заниженная самооценка своих возможностей, в последствии это может привести к не адекватной оценке окружающих;

- Чрезмерная принципиальность в суждениях и высказываниях человека;
- Стремление к доминированию;
- Упрямство, тревожность, агрессия, обидчивость, раздражительность;

Обеспечение соответствующими ожиданиями сотрудников в вопросах заработной платы; возможность для профессионального развития сотрудников, карьерного продвижения; уменьшение зависимости сотрудника от руководителя; обеспечение благоприятных условий для выполнения рабочих обязанностей.

Доведение до сотрудников организации о деятельности конечных результатах деятельности организации. Подчеркивание роли сотрудника в достижении результата, в последствии, позволит сотрудникам организации относиться к выполнению своих трудовых обязанностей с большей ответственностью, и усилит внутреннюю мотивацию.

Зрелость коллектива – это один из тех факторов, который является профилактикой конфликтов. Зрелость проявляется в умении рассмотреть положительные стороны в друг друге, проявление терпимости в трудным чертам характера человека, умение сознательно сглаживать возникшие напряженные ситуации. Для того чтобы снять социально-психологическое напряжение, можно организовывать совместный отдых, при этом можно привлекать и членов семьи сотрудников организации.

Необходимо чтобы каждый сотрудник соответствовал своей профессии и своей роли в организации. Нужно разработать правила деятельности для каждого сотрудника организации. Должны быть должностные инструкции, которые будут устанавливать обязанности сотрудника, определяя роль каждого в общей деятельности организации.

Стиль руководства и индивидуальные качества руководителя, это касается как руководителя организации в целом, так и руководителей отдела. Для

руководителя важно обладать такими качествами как, самоконтроль, стрессоустойчивость, навыки построения отношения с сотрудниками.

б) Отношения с руководителем отдела и подчиненными.

Отношение руководителя к подчиненным влияет на климат в коллективе, поэтому для руководителя важно соблюдать субординацию и правильно выстраивать отношения с подчиненными. Далее даны рекомендации по поведению руководителя:

- Руководитель должен относиться к каждому сотруднику одинаково и непринужденно, вне зависимости от симпатии или антипатии.
- При желании руководителя наладить рабочий процесс определенным образом, он должен ставить перед сотрудниками актуальные задачи, и контролировать их выполнение
- Употребление в речи ненормативной лексики при сотрудниках. Некоторые, ошибочно считают, что употребляя крепкие выражения приобретают авторитет.
- Безответственное отношение руководства приводит к низкой производительности труда сотрудников организации.

Для разрешения данной проблемы необходимо разработать или ознакомить с уже существующими документом по этикету в отношениях руководитель-подчиненный.

Служебный этикет, позволит руководителю четко разграничивать обязанности каждого сотрудника при организации рабочего процесса. Рабочие обязанности должны быть распределены равномерно, вне зависимости от личного отношения руководителя. Необходимо всегда соблюдать субординацию и корпоративную этику организации.

При реализации данных рекомендаций, процесс адаптации персонала станет более эффективным. Для систематизации процесса адаптации персонала в главе 3.2 предлагается разработка проекта адаптации персонала Атон-Томск.

3.2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА АДАПТАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ АТОН-ТОМСК

В соответствии с проблемами, которые были обозначены в 2 главе работы, есть необходимость в разработке проекта адаптации персонала в организации. Целью проекта является, улучшение системы адаптации персонала в организации Атон-Томск.

Программа адаптации сотрудников Атон-Томск

Таблица 11- разработка алгоритма.

Мероприятия	Срок	Ответственный
Подготовка к приходу сотрудника:		
Назначение наставника.	За1-2 дня.	Руководитель отдела
Оформить заявку на оборудование ПК сотрудника, заказ канцелярии.	За1-2 дня.	Руководитель отдела, наставник.
Оформить заявку на подключение телефона, заказ корпоративной сим-карты.	За1-2 дня.	Руководитель отдела, наставник.
Введение в организацию:		
Знакомство с организацией, изучение правил внутреннего распорядка, история организации, миссия, цели, знакомство с основными руководителями,	Первый день.	Менеджер по персоналу.

ознакомление с порядком оплаты труда.		
Знакомство с документами для нового сотрудника, «Справочник новичка», действия на период испытательного срока.	Первый день.	Менеджер по персоналу.
Введение в отдел:		
Знакомство с сотрудниками организации и расположение отделов в организации.	Первый день.	Менеджер по персоналу, руководитель.
Ознакомление с должностными обязанностями. Проведение беседы о задачах и функциях подразделения, и способах взаимодействия с другими подразделениями.	Первый день.	Менеджер по персоналу, руководитель.
Прохождение инструктажа по технике безопасности.	2-3 день.	Менеджер по персоналу, инженер по охране труда.
Оформление на работу:		
Написание заявления о приеме на работу.	2-3 день.	Менеджер по персоналу.

Заклучение трудового договора	2-3 день.	Менеджер по персоналу.
Ознакомление с трудовой инструкцией (под роспись)	2-3 день.	Менеджер по персоналу.

Организация, подготовка и сроки проведения мероприятия.

Тренинг для сотрудников – это комплекс мероприятий, которые направлены на введение в организацию новых сотрудников, которое позволяет:

знать основную информацию об организации;

пройти социально-психологическую адаптацию в организации;

Мероприятия, которые необходимо провести перед проведением тренинга это определить круг сотрудников для участия в тренинге, довести информацию до сотрудников.

Разделы мероприятий.

Презентация о Атон-Томск – Презентация рассказывает об истории организации, ее миссии, целях, стратегии, принципах деятельности. Рассказывает о жизни сотрудников – на работе, на обучении, на корпоративных мероприятиях, праздниках.

Знакомство – Рассказать о себе, указать отличительные черты характера. Так же можно использовать парное представление с рассказом о собеседнике.

Проверка предоставленной информации – просьба рассказать сотрудников о принятых нормах в организации, правилах внутреннего распорядка, о принципах деятельности организации, ее ценностях, традициях, о том что организация делает для сотрудников.

Политика в области управления персоналом – попросить охарактеризовать службу по управлению персоналом, в вопросах подбора персонала, адаптации и наставничестве, обучении и аттестации.

Подведение итогов – Получить обратную связь от сотрудников, выявить пробелы, ответить на возникшие вопросы.

Оценка эффективности тренинга.

Таблица 12 – оценка эффективности тренинга.

Критерий	Способ	Источники
Количество сотрудников, которые оценивают социально-психологическую адаптацию успешно	Оценка новых сотрудников успешность прохождения адаптации	Анкетные по адаптации для новых сотрудников
Количество сотрудников, которые считают проведение тренинга полезным	Мнения новых сотрудников и их мнения о проведенном тренинге	Устный опрос сотрудников
Ошибки совершенные новыми сотрудниками в процессе работы Повышение эффективности рабочей деятельности сотрудников после проведенного тренинга Успешность вхождения нового сотрудника в рабочий коллектив	Оценка проводится руководителями и наставниками по работе новых сотрудников	Проводится опрос либо при личной беседе

Количество сотрудников, кто благополучно прошел адаптацию в организации	Оценку проводит менеджер по персоналу	При адаптационных беседах с сотрудниками, в период испытательного срока
---	---------------------------------------	---

Корректировка тренинга.

При подготовке к тренингу и его проведению, нужно учитывать особенности принятых сотрудников. Тренинг проводится по написанному выше плану, для тех сотрудников, которые приняты на должность до руководителя отдела включительно. Некоторые блоки тренинга могут корректироваться в зависимости от возраста принятых сотрудников.

Тренинг должен представлять верную информацию об организации, при необходимости нужно обновлять, добавлять информацию при необходимости.

Упражнения и задания в тренинге могут меняться.

Разработка «Справочника новичка»

Указаны основные разделы:

- Обращение высшего руководства к новому сотруднику, приветствие сотрудника в организации.
- Об организации Атон-Томск
- О структуре Атон-Томск;
- Ключевые фигуры, руководство, учредители;
- Корпоративные правила организации Атон-Томск
- Этика делового общения;
- Правила поведения;
- Форма одежды;
- Традиции организации;

- Средства связи и их использование
- О пользовании компьютера;
- О пользовании офисной техники;
- О пользовании средствами связи;
- Об электронной переписке;
- Отправка корреспонденции;
- Принятые в организации правила
- График работы;
- Отсутствие сотрудника на рабочем месте;
- Больничный, соц. пакет;
- Перерывы во время рабочей деятельности;
- Оплата труда и выплаты;
- Что делать если
- Сломалась техника на рабочем месте;
- Не работают рабочие программы;

Планирование реализации проекта:

- Разработка «справочник новичка»
- Разработка тренинга по адаптации персонала
- Разработка алгоритма программы по адаптации персонала, с указаниями срока и ответственных лиц
- Проведение пробного проекта
- Оценка эффективности проекта. Провести корректировку мероприятий проекта

Внедрение проекта поможет решить такие задачи как:

Сокращение сроков вхождения нового сотрудника в организацию, благодаря «справочнику новичка», отдел по управлению персоналом экономит время на ознакомление нового сотрудника с организацией, это благоприятно сказывается

на работе отдела по управлению персоналом, так как они работают при минимальном отрыве от рабочего процесса.

Сократить период низкой продуктивности трудовой деятельности сотрудника организации. Формирование у новых сотрудников положительное отношение к организации и действующих в ней правилах и стандартах.

Обеспечить успешное вхождение сотрудника в трудовой коллектив организации.

Улучшить информированность сотрудников о положении организации, ее миссии, целях, истории.

Повышение мотивации сотрудников.

По завершению периода адаптации сотрудника, руководитель заполняет бланк оценки сотрудника. На основании данной информации можно сделать вывод о потенциале сотрудника, о раскрытии сильных и слабых сторон, дать необходимые рекомендации.

Результаты, которые даст внедрение проекта адаптации персонала – это снижение текучести кадров, экономия рабочего времени как руководства так и рядовых сотрудников организации, поможет формированию у нового сотрудника удовлетворенности от рабочей деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования была достигнута цель дипломной работы, это разработка проекта рекомендаций по усовершенствованию адаптации персонала в организации Атон-Томск, а задачи последовательно решены.

В работе проведен анализ понятия адаптации. Был выявлен психологический и управленческий аспект данного понятия. В логике менеджмента организации в данной работе под адаптацией персонала мы понимаем процесс активного освоения работником профессиональных и социальных функций, способствующим преодолению разрыва между целями, ценностями и значения достижений личности и организации. На основе анализа теоретической литературы выявлены цели, виды адаптации персонала, а также современные методы адаптации.

Во второй главе дипломного исследования была представлена характеристика организации Атон-Томск, проведено исследование действующей системы адаптации в организации, и поставлены проблемы управления адаптации в организации Атом-Томск.

Проблемы такие как:

- Обучение сотрудников
- Расхождения ожиданий и реальности по оплате труда
- Условия труда
- Наставничество
- Конфликты в коллективе
- Отношения с руководителем отдела и подчиненными

Для решения проблем, были составлены рекомендации для их устранения.

В 3 главе исследование была проведена разработка проекта адаптации персонала в организации Атон-Томск. Разработан алгоритм

адаптации сотрудников в организации Атон-Томск. Предложен тренинг по адаптации сотрудников, а именно комплекс мероприятий направленных на благоприятное прохождение адаптации новыми сотрудниками. Проведена работа над разработкой «Справочника новичка».

Внедрение проекта поможет решить такие задачи как:

- Сокращение сроков вхождения нового сотрудника в организацию. При помощи «справочника новичка», отдел по управлению персоналом экономит время на ознакомление нового сотрудника с организацией, это благоприятно сказывается на работе отдела по управлению персоналом, так как они работают при минимальном отрыве от рабочего процесса.
- Формирование у новых сотрудников положительное отношение к организации и действующих в ней правилах и стандартах.
- Обеспечить успешное вхождение сотрудника в трудовой коллектив организации.
- Улучшить информированность сотрудников о положении организации, ее миссии, целях, истории.
- Повышение мотивации сотрудников.

После проведенного исследования и постановки проблем в системе адаптации персонала было выявлено, что эффективным методом в адаптации персонала, является разработка рекомендаций и проекта адаптации, по устранению проблем в организации Атон-Томск.

Полученные результаты исследования могут быть использованы менеджерами организации Атон-Томск, в последствие это поможет в усовершенствовании системы адаптации персонала и поможет решить поставленные проблемы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акменчук О.Б. Управление профессиональной карьерой // Кадровый менеджмент, 2008, № 2. – С. 27-32.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2012. – 52 с.
3. Анисимов Л.Н. Трудовые отношения и внутренний трудовой распорядок // Анисимов, Л. Н. Анисимов А. Л. – М.: Актион-пресс, 2011. – 318 с.
4. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 450 с.
5. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И. Управление персоналом: Модели управления – М.: ЭКСМО, 2010. – 296 с.
6. Афанасьев А. Как оценить инвестиции в персонал/ А. Афанасьев // Финансовый директор. – 2012. – № 6. – С. 14-16.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений – М.: Академия, 2010. – 224 с.
8. Барлас Т.В. Особенности социальной адаптации / Т.В. Барлас // Психологический журнал. – 2010 – №6. – С. 117 - 120.
9. Бобков А.В. Обучение и развитие персонала / А.В. Бобков. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 202 с.
10. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. - М.: СПб, 2012. – 146 с.
11. Бортникова Т.В. Обучение персонала как элемент системы управления знаниями / Т.В. Бортникова. - М.: ЮНИТИ, 2011. – 78 с.
12. Бухалков М.И. Управление персоналом – М.: ИНФРА-М, 2010. – 368 с.
13. Варламов В. А. Привлечение и адаптация рабочих персонала / В. А. Варламов // Справочник персонала. – 2010. – № 10. – С. 96 - 98
14. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин.- М.: Проспект, 2013. – 340 с.

15. Волкова Н. В. Адаптация молодых специалистов / Н. В. Волкова // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2011. – С. 151-161.
16. Волина В. Методы адаптации персонала / Волина В. // Управление персоналом. – 2008. – №1. – С. 19 - 25.
17. Володина Н.А. Участники адаптационного процесса: их роли и задачи / Н.А. Володина // Справочник персонала. – 2010. – №8. – С.115 -117.
18. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации / И.Е. Ворожейкин – М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
19. Голуб Б.А. Процесс обучения персонала / Б.А. Голуб. - М.: СПб, 2012. – 54 с.
20. Давыдов В.В. К проблеме совершенствования методов подготовки руководителей / В.В. Давыдов. - М.: СПб: Питер, 2011. – 118 с.
21. Дуракова И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, Москва, 2013. – 282 с.
22. Драккер П.В. Управление нацеленное на результаты / П.В. Драккер. -М.: Технологическая школа бизнеса, 2011. – 78 с.
23. Дятлов В.А. Управление персоналом / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало. – М.: ПРИОР, 2012. – 480 с.
24. Емельянов П.В. Организационная культура / П.В. Емельянов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 304 с.
25. Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами – М.: Дело, 2012. – 299 с.
26. Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 144 с.
27. Захарова З. Зоны ответственности в управлении персоналом / Захарова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №8. – С. 35-39.
28. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 286 с.

29. Красова Е. Успешная адаптация: свой среди своих / Е. Красова // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №2. – С. 39.
30. Кудашев А. Эволюционно–проблемная модель управленческой адаптации / А. Кудашев // Экономика и управление. – 2003. – № 2. – С. 85 - 89.
31. Лаврина Т.В. Системный подход в обучении / Т.В. Лаврина.- М.: Справочник по управлению персоналом, 2011. – 128 с.
32. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура. - М.: изд. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 136 с.
33. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала предприятия / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Пресс, 2011. – 112 с.
34. Майорова Е. Адаптация персонала. Тренинг «на выживание» / Е. Майорова // Секретарское дело. – 2008. – № 10. – С. 86 - 90.
35. Маклаков А. Г. Личностный адаптационный потенциал: его мобилизация и прогнозирование в экстремальных условиях / Маклаков А.Г. // Психологический журнал. – 2010. – № 1.– С. 16 - 24.
36. Малуев П.А. Управление персоналом / П.А. Малуев. - М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2012. – 196 с.
37. Машков Р.В. Стратегии реструктуризации персонала предприятий в условиях кризисной ситуации/ Машков Р.В. // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №3. – С. 67 - 72.
38. Новиков А.В. Базовые вопросы управления персоналом фирмы / Новиков А.В. // Вопросы экономики. – 2010. – № 4.– С. 15 - 24.
39. Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала / И.Г. Носырева.- М.: 2012. – 98 с.
40. Паршина Т.О. Структурная модель социально–психологической адаптации человека / Паршина Т.О. // Социс. – 2010. – №8. – С. 102.

41. Свиридов А.К. Антикризисное управление персоналом: принятие решений на краю пропасти / Свиридов А.К. // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 4.– С. 11 - 19.
42. Свиридов А.К. Структурная модель адаптации персонала к кризисным условиям / Свиридов А.К.// Управление персоналом. – 2011. – № 5.– С.78 - 81
43. Чайка В.Г. Особенности социально–психологической адаптации студентов / Чайка В.Г. // Инновации в образовании. – 2011. – №. 2.– С. 35 - 41.
44. Шабанов Ю. Адаптация персонала / Ю. Шабанов // Управление компанией. – 2011. – № 10. – С. 60 - 62.