

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>«Адаптация персонала как ключевой аспект работы по управлению персоналом на примере НПФ «Микран»»</b>

УДК \_005.962.1:334.764.44(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ2	Денисова Евгения Васильевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н. доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОСГН ШБИП	Лукьянова Наталия Александровна	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 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>		
P1	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 )
P2	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 ,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63, 64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	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 )
P4	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 )
P5	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)
P6	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 )
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
P 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>		
P 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 )
P 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 )
P11	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»

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ОСГН ШБИП

\_\_\_\_\_  
(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
Д-ЗИ32	Денисова Евгения Васильевна

Тема работы:

**Адаптация персонала как ключевой аспект работы по управлению персоналом на примере НПФ «Микран»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<p><b>Исходные данные к работе</b> (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»</li><li>2. Монографии.</li><li>3. Статьи периодических изданий</li><li>4. Учебники.</li></ol>
---	--

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи: изучить теоретические аспекты адаптации сотрудников, исследовать методы управления адаптацией персонала, выявить показатели эффективности управления адаптацией персонала, разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией работников на предприятии АО «НПФ «Микран», представить экономическое и социальное обоснование мероприятий.</p> <p>2. Цель - оценить существующую программу адаптации персонала в организации АО «НПФ «Микран» на предмет эффективности и выбрать варианты её совершенствования;</p> <p>3. Разработать пути решения проблем процесса управления адаптацией.</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>1. Теоретические аспекты адаптации персонала на предприятии.</p>	
<p>2. Организация адаптации персонала на предприятии АО «НПФ «Микран» и меры по её совершенствованию.</p>	

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИ32	Денисова Евгения Васильевна		20.01.2018г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

<b>Бакалаврская работа</b>				
<b>КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН</b>				
<b>выполнения выпускной квалификационной работы</b>				
Срок сдачи студентом выполненной работы:				
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)		Максимальный балл раздела (модуля)	
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы		10	
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования		5	
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР		15	
06.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов		10	
Итого:			40	
<b>Схема оценивания</b>				
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
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева Наталья Вячеславовна	К.ф.н., доцент		
<b>СОГЛАСОВАНО:</b>				
Руководитель		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОСГН ШБИП	Лукьянова Наталья Александровна	Д.ф.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

**Ключевые слова:** персонал, сотрудники, система управления персоналом, адаптация персонала, адаптационный процесс, наставничество, наставник, новичок, новый сотрудник, программа адаптации персонала, тренинг, обучение.

**Актуальность темы.** В современных экономических условиях адаптация персонала – одна из ключевых составляющих системы управления персоналом. Адаптационный процесс является управляемым и направленным на приспособление нового работника к организационной культуре компании, к внутрикорпоративному распорядку, к требованиям и ожиданиям, предъявляемым к нему компанией, и к собственному рабочему месту.

Адаптация направлена на сокращение временных и финансовых издержек, быстрое освоение на рабочем месте и начало самостоятельной работы с максимальной отдачей. Таким образом, процесс адаптации носит взаимовыгодный характер и выгоден как новому сотруднику, так и руководству.

Таким образом, можно сказать, что в менеджменте это проблема является важной и на исследуемом предприятии «Микран» этому вопросу тоже отдан приоритет. Для компании проблематика адаптации персонала на рабочем месте относится к числу главных, поскольку выступает персонал-технологией, реализуемой посредством утвержденной кадровой политикой организации. Для продуктивной деятельности работников АО «НПФ «Микран» крайне необходима стабильная и качественная профессиональная среда, в которой они будут чувствовать себя комфортно.

**Объектом** ВКР является организация АО «НПФ «Микран», **предметом** – процесс адаптации новых сотрудников на предприятии АО «НПФ «Микран».

**Цель:** оценить существующую программу адаптации персонала в организации АО «НПФ «Микран» на предмет эффективности и выбрать варианты её совершенствования.

**Методы:** анализ научной литературы, теоретическое обобщение, сравнительный анализ, научная классификация, систематизация, синтез статистической информации о предприятии АО «НПФ «Микран», наблюдение за процессами адаптации сотрудников на предприятии АО «НПФ «Микран», анкетирование новых сотрудников АО «НПФ «Микран», принятых на работу в период с 2013 до 2018 гг.

**Практическая значимость работы** связана с тем, что в ней проведено исследование существующей программы адаптации персонала в организации АО «НПФ «Микран» на предмет эффективности и разработан план мероприятий по её совершенствованию.

**Степень внедрения:** мероприятия по совершенствованию управления адаптацией работников планируется внедрить на предприятии АО «НПФ «Микран» во втором полугодии 2018 года.

**Область применения:** методы управления адаптацией персонала и показатели эффективности могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

**Экономическая эффективность/значимость работы:** использование экономически эффективных современных методов управления адаптацией персонала.

**В будущем планируется** разработка наиболее новых методик управления адаптацией персонала с учетом потребности предприятия.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	9
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ</b> .....	14
1.1. Сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия.....	14
1.2. Цели и этапы адаптации персонала.....	22
1.3. Методы управления адаптацией персонала и показатели эффективности.....	29
<b>ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «НПФ «МИКРАН» И МЕРЫ ПО ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ</b> .....	42
2.1. Общая характеристика предприятия радиоэлектронного комплекса России АО «НПФ «Микран».....	42
2.2. Анализ процесса управления адаптацией персонала на предприятии АО «НПФ «Микран» и оценка его эффективности.....	45
2.3. Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией работников на предприятии АО «НПФ «Микран».....	54
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	60
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	62
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	68



## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Люди, работающие в организации, являются для нее одним из наиболее мощных и в то же время наиболее непростых ресурсов. Для того чтобы работа профессиональной команды была максимально эффективной, в ходе ее организации необходимо учитывать множество аспектов.

В современное время в нашей стране в организациях и на предприятиях различных сфер деятельности организовано достаточно эффективное и грамотное управление кадрами, применяется системный подход.

При этом такие вопросы как адаптация персоналом, еще не полностью изучены, потому что тема эта находится на стыке психологии и менеджмента.

В современных экономических условиях большое значение приобретают вопросы формирования кадров российских организаций. Особенно важным становится установление баланса в основных характеристиках персонала, способствующие его росту и развитию, за счет привлечения и закрепления в кадровом составе молодых специалистов, обладающих профессиональной подготовкой в этой области. Этот факт делает актуальной проблему адаптации в современных организациях, поиска новых эффективных управленческих средств, методов и технологий для успешного разрешения этой проблемы.

Адаптация персонала – одна из ключевых составляющих системы управления персоналом. Адаптационный процесс является управляемым и направленным на приспособление нового работника к организационной культуре компании, к внутрикорпоративному распорядку, к требованиям и ожиданиям, предъявляемым к нему компанией, и к собственному рабочему месту.

Адаптация направлена на сокращение временных и финансовых издержек, быстрое освоение на рабочем месте и начало самостоятельной работы с максимальной отдачей. Таким образом, процесс адаптации носит взаимовыгодный характер и выгоден как новому сотруднику, так и руководству.

Таким образом, можно сказать, что в менеджменте это проблема является важной и на исследуемом предприятии «Микран» этому вопросу тоже отдан приоритет.

Для компании проблематика адаптации персонала на рабочем месте относится к числу главных, поскольку выступает персонал-технологией, реализуемой посредством утвержденной кадровой политикой организации.

Для продуктивной деятельности работников АО «НПФ «Микран» крайне необходима стабильная и качественная профессиональная среда, в которой они будут чувствовать себя комфортно. Достичь стабильности и равновесия в среде можно путем использования методов профессиональной адаптации.

Актуальность исследуемой темы подтверждается исследованиями в современной литературе. Ключевые аспекты управления адаптацией персонала в организации изучали в своих работах отечественные ученые, стоявшие у истоков формирования концепций адаптации персонала: Т.Ю. Базаров, А.П. Егоршин, А.К. Зайцев, О. С. Звягинцева, А. Я. Кибанов, М. А. Коргова, А. Д. Луферова, М. Р. Мазаева, В. Р. Энгеловских, С.В. Шекшня и другие.

В экономической литературе в настоящее время разработками по данной проблеме занимается ряд ученых в сфере кадрового менеджмента и управления персоналом, среди которых можно назвать такие имена, как Аширов Д. А. Есикова Р.С., Колесниченко Е.А., Загидуллина А.В. Зайчиков Н.С., Звягинцева О.С., Леднева В.Ф., Лунева Е.Р. Олейникова А.А. Байгильдиева Д.И., Филимянова М.Г., Удалова А.А., Бережная Е.В. Ващейкина Ю.Ю. Верна В.В. Долгачева В.А. Володина Н. А. и другие.

Зарубежный опыт адаптации персонала представила в своем исследовании Р.С.Бучнева.

Проблемы эффективной адаптации персонала и современные подходы к анализу эффективности адаптации персонала исследуются учеными: Бурова Ю.А., Поворина Е.В. Олейникова А.А. Удалова А.А. Шевченко К.А., Черепанов А.В. Энгеловских В.Р. Низдиминов М.Н., Пыжов А.М., Тинькова Е.В. Камалян С.А. Ненахова А.В. Щербий С.А., Гайдай Р.Ф. и др.

В работах этих авторов изучаются вопросы процесса адаптации персонала, содержания ее механизма, разработки программ введения нового персонала в организацию, а также возможностей использования наставничества для повышения эффективности мероприятий, осуществляемых в первые дни работы нового сотрудника.

Существует ряд изданий, предлагающих практические рекомендации по управлению процессом адаптации. К ним можно отнести работы Кибанова А.Я., Ледневой В.Ф., Луневой Е.Р., Шевченко К.А., Черепанова А.В. и др.

**Объектом** ВКР является организация АО «НПФ «Микран».

**Предмет ВКР** – процесс адаптации новых сотрудников на предприятии АО «НПФ «Микран».

**Цель** исследования оценить существующую программу адаптации персонала в организации АО «НПФ «Микран» на предмет эффективности и выбрать варианты её совершенствования.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические аспекты адаптации сотрудников.
2. Исследовать методы управления адаптацией персонала.
3. Выявить показатели эффективности управления адаптацией персонала.
5. Разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией работников на предприятии АО «НПФ «Микран».

6. Представить экономическое и социальное обоснование мероприятий.

### **Структура работы.**

Первая глава посвящена теоретическим аспектам адаптации сотрудников как элементу системы управления персоналом предприятия; здесь описаны цели и этапы адаптации персонала, рассмотрены методы управления адаптацией персонала, показатели эффективности управления адаптацией персонала.

Вторая глава посвящена совершенствованию управления адаптацией работников на предприятии АО «НПФ «Микран»; здесь проведены анализ процесса управления адаптацией персонала на предприятии АО «НПФ «Микран» и оценка его эффективности; далее разработаны мероприятия по совершенствованию управления адаптацией работников на предприятии АО «НПФ «Микран».

В ходе работы над выпускной квалификационной работой были использованы следующие общенаучные **методы**:

- анализ научной литературы,
- теоретическое обобщение,
- сравнительный анализ
- научная классификация, систематизация
- синтез статистической информации о предприятии АО «НПФ «Микран»,
- наблюдение за процессами адаптации сотрудников на предприятии АО «НПФ «Микран»,
- анкетирование новых сотрудников АО «НПФ «Микран», принятых на работу в период с 2013 до 2018 гг.

Информационной базой исследования служат сведения из монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, научных периодических изданий, материалов научно-практических

конференций, а также результаты опросов компаний по исследуемой проблеме.

При подготовке ВКР использовались корпоративные материалы и сайт современного инновационного предприятия АО «НПФ «Микран» (<http://www.micran.ru>), которые стали основой написания практической части.

**Новизна** данной работы заключается в исследовании эффективности существующей системы управления персоналом, в том числе процедуры адаптации сотрудников на предприятии АО «НПФ «Микран».

**Практическая значимость** ВКР заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности процесса управления адаптацией персонала на предприятии АО «НПФ «Микран».

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Задача данной главы проанализировать теоретические аспекты адаптации персонала как элемент системы управления кадрами на предприятии, исследовать его цели и этапы.

## **1.1. Сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия**

Задача параграфа выявить сущность адаптации сотрудников.

Управление персоналом организации давно признано одной из основных систем эффективного управления хозяйствующим субъектом.

Независимо от масштабов бизнеса и его организационно-правовых форм, эффективное управление персоналом становится залогом долговечности и успешности любой организации [15].

Одним из элементов системы управления персоналом предприятия является адаптация.

Новый коллектив для работника – это среда незнакомых ему людей с присущими им привычками, наклонностями и эмоциями, действующих по незнакомым работнику моделям поведения. Новый работник сталкивается с новой для себя корпоративной культурой, с незнакомыми правилами, условиями и табу. У работника неизбежно возникают сложности при освоении новой профессии (специальности) или нового рабочего места. Эффективность работника в такой ситуации падает, его КПД снижается. Естественным ходом работодателя и обязанностью его HR-службы становится работа по адаптации и ориентации нового работника.

Адаптация необходима для того, что приспособиться к новым для него социальным, экономическим, психологическим, административным и бытовым условиям труда. Также для привыкания нового работника к

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

«Понятие «адаптация» – одно из ключевых в научном исследовании живого организма, т.к. именно механизмы адаптации, выработанные в результате эволюции, обеспечивают возможность существования организма в постоянно меняющихся условиях среды обитания. [11]

Понятие «адаптация» возникло в 19 веке и использовалось только в биологии. Проблема адаптации впервые выдвинута и обоснована биологами Ж. Ламарком, Ж. Сент-Илером, Ч. Дарвином. Под адаптацией в биологии понимали приспособление живых организмов к окружающей среде. В ходе развития науки проблема адаптации вышла за рамки биологии и стала проникать в медицину, социальную психологию и социологию. [9]

В настоящее время это понятие применимо как к различным сторонам жизнедеятельности организмов, так и к личности человека.

Традиционно под адаптацией (от лат. *adaptare* «приспосабливать», «прилаживать») понимают – приспособление организма, личности, их систем к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям в целом.[14]

Многообразие определений адаптации отталкивается от результатов исследования в различных областях науки.

Энциклопедия по философии дает следующее определение: «Адаптация – это приспособление, т.е. нахождение соответствия (а так же процесс, приводящий к такому соответствию) между живой системой (или ее частью) и внешним по отношению к ней условиям» [16].

Большая советская энциклопедия дает следующее определение адаптации: «От позднелатинского *adaptation* – приспособление, прилаживание – это процесс приспособления функций и строения организма (особи, популяции, вида) и их органов к условиям среды». [3]

В целом понятие адаптации отражает основные закономерности, обеспечивающие существование и развитие различных систем при определенном взаимодействии внутренних и внешних условий их существования. Многочисленное разнообразие видов адаптации зависит от рассматриваемых критериев. [9]

В теории управления персоналом существуют различные определения понятия «адаптация персонала» или «адаптация сотрудника».

Адаптация (от лат. *adaptatio* - приспособление) сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия это процесс приспособления работника к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни [3].

Под термином «адаптация» понимается перестройка психики индивида под воздействием объективных факторов окружающей среды, а также способность человека приспосабливаться к различным требованиям среды без ощущения внутреннего дискомфорта и без конфликта со средой. При этом подразумевается процессуальная сторона собственно явления адаптации в отличие от приспособления животных, преодоления трудностей или формирования определенных свойств личности, например, профессиональных качеств.

Трудовая адаптация персонала это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.[13, с. 14]

Адаптация персонала – это процесс ознакомления сотрудника с целями, стратегией, работниками, а также деятельностью всей организации, и выработки соответствующего поведения в соответствии с требованиями компании, иными словами, установление взаимоотношений между организацией и сотрудником на самом первом этапе совместной работы.



Профессиональная адаптация – это освоение тонкостей и специфики профессии, необходимых в данной организации.

Адаптация должна рассматриваться как взаимодействие двух сторон. С одной стороны, человек принятый на новое место работы сознательно и самостоятельно сделал этот выбор; а с другой - организация в лице руководителя приняла на себя определенные обязательства, приняв на работу данного человека и возложив на него определенные должностные обязанности. Организация ожидает от нового работника, что тот будет эффективно выполнять конкретную рабочую функцию, а он в свою очередь ожидает удовлетворение своих потребностей.

Приступая к новой работе, человек автоматически вступает в систему новых организационных отношений, при этом занимая в ней не одну позицию. Каждой из них присущи определенные требования и социальные нормы, которые так или иначе определяют роли человека в рабочем коллективе: в качестве коллеги, руководителя или подчиненного, ответственного по общественным делам и т.п.

Адаптация человека к требованиям нового рабочего места в организации предполагает:

- создание возможностей для более результативного труда сотрудника организации;
- более быстрое вливание в коллектив организации, внедрение в неформальный круг общения;
- принятие работником основных требований сложившейся оргкультуры и следование правилам поведения, принятым в организации.

Формирование и внедрение системы адаптации персонала на предприятии предназначено для обеспечения эффективного приспособления персонала к условиям функционирования предприятия, в результате которого происходит включение персонала в новую профессиональную среду и социальную общность, усвоение профессиональных, социально-психологических и других условий и норм трудовой деятельности.

Ожидаемыми результатами от формирования и внедрения системы адаптации персонала на предприятии является сокращение текучести персонала и общее повышение эффективности деятельности.

В начале формирования системы (рис. 1) необходимо получить представление о предприятии, а также экономическое и информационное пространство, в котором предприятие работает.

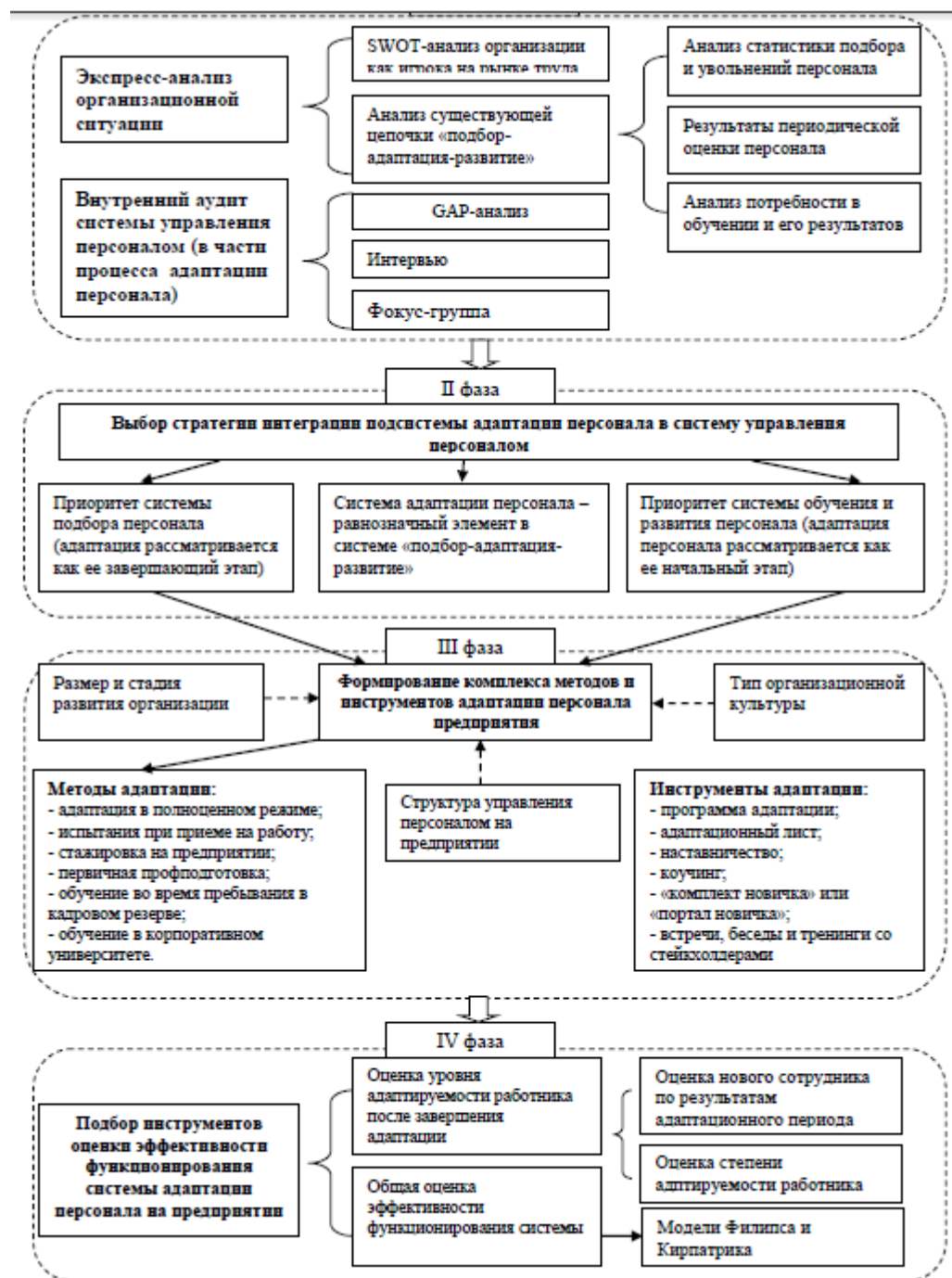


Рисунок 1 – Модель развития системы адаптации персонала предприятия

Такой анализ целесообразно осуществлять с помощью, во-первых, экспресс-анализа организационной ситуации и, во-вторых, элементов внутреннего аудита системы управления персоналом.

Представленная модель формирования системы адаптации персонала на предприятии позволяет: во-первых, учесть весь комплекс внешних и внутренних факторов, влияющих на процесс адаптации новых или потенциальных сотрудников; во-вторых, выбрать стратегию интеграции подсистемы адаптации персонала в системе управления персоналом на предприятии, а также сформировать комплекс методов и инструментов адаптации персонала исходя из потребностей конкретного предприятия [8].

Адаптация сотрудников имеет несколько видов – составных элементов, определяемых особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации (рис. 2).



Рисунок 2 – Виды производственной адаптации и факторы, на нее влияющие [2, С. 331]

Рассмотрим особенности следующих форм адаптации:

- Социальная (представляет собой процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности);
- Производственная (представляет собой включение работника в новую для него производственную сферу, усвоение им производственных условий,

норм трудовой деятельности, установление и расширение взаимосвязей между работником и производственной средой);

- Профессиональная (представляет собой дополнительное освоение возможностей, знаний и навыков, а также формирование профессионально необходимых качеств личности и положительного отношения к своей работе);

- Психофизиологическая (представлена приспособлением к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда);

- Социально-психологическая (представлена одновременным освоением условий труда и вступлением работника в процесс социально - психологической адаптации к коллективу организации);

- Организационная (характеризуется формированием у сотрудника понимания собственной роли по отношению к производственному процессу);

- Экономическая (объект представлен в виде уровня заработной платы и своевременности ее выплаты) [25].

По видам адаптация персонала подразделяется на первичную (приспособление молодых кадров, которые не имеют опыта профессиональной деятельности) и вторичную (приспособление работников, которые имеют опыт профессиональной деятельности).

Адаптационный период можно условно разбить на три стадии:

- Стадия ознакомления (сотрудник знакомится с целями, задачами, микроклиматом организации и сопоставляет их со своими и представлениями);

- Стадия приспособления (новый сотрудник осваивается в коллективе):

- Стадия ассимиляции (характеризуется полным приспособлением, успешным выполнением должностных обязанностей, становлением полноправным участником трудового коллектива) [9].

Адаптация в зависимости по отношению субъект-объект подразделяется на активную и пассивную. Активная адаптация представляет собой стремление индивида оказать воздействие на среду, для ее изменения. А

пассивная адаптация – это противоположное значение, т.е. отсутствие стремления к изменению окружающей обстановки.

По критерию воздействия на работника бывает прогрессивная и регрессивная адаптация. Прогрессивный вид адаптации – это благоприятное влияние на человека. Регрессивный вид подразумевает отрицательное воздействие.

Рассматривая сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия, важно сказать, что она играет важную роль в эффективном функционировании предприятия в целом.

Непродуманное назначение или попустительство, со стороны работодателя при адаптации нового сотрудника к должности сопряжено с большими рисками для организации, и для него самого.

Для компании это:

- вероятность того, что новый сотрудник примет неправильное решение (особенно при испытании);
- угроза нерегулируемых конфликтов, приводящих к снижению производительности персонала;
- риск дополнительных затрат на поиск и адаптацию;
- риск потери управляемости отдельных подразделений и компании в целом.

Для сотрудника:

- угрозы получения большого стресса, эмоционального потрясения и потери работы;
- риск потери стабильности, когда невозможно поддерживать баланс между личной жизнью и работой [4].

Для успешной адаптации и дальнейшего построения карьеры в организации сотрудник должен обладать не только определенными компетенциями, которые необходимы для выполнения той или иной работы. Он должен обладать также соответствующей структурой мотивации, которая позволит ему вести себя в соответствии с организационными ценностями и

нормами. В процессе мотивирования сотрудника организация стимулирует у него развитие такой мотивации, которая соответствует ее нормам и ценностям.

Индивидуальная адаптация к работе может подразумевать плантацию человека к работе (отбор, повышение квалификации) и адаптацию человека к человеку (социальная психология организации). Использование индивидуального подхода в организационной психологии направлено на то, чтобы адаптировать каждого отдельного человека к требованиям организации, в особенности к заданиям, которые он должен выполнять.

Итак, адаптация персонала рассматривается в виде процесса приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда, так и приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление гармоничных отношений, обеспечивающих эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

## **1.2. Цели и этапы адаптации персонала**

Задача параграфа проанализировать основные цели и этапы адаптации сотрудников в современных организациях и предприятиях.

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента любого предприятия.

Как отмечает Ю.А. Романова, основная функция профессиональной адаптации – это освоение относительно стабильных условий профессиональной деятельности, решение повторяющихся действий, адекватных задачам производственной деятельности и соответствующих традициям производственного коллектива [34].

Мы полагаем, что на современном этапе необходимо понимание важности и значимости управления адаптацией работников, как одного из элементов системы управления персоналом.

Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [15, с. 33].

Добавим, что к целям адаптации можно отнести:

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

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

- Повышение лояльности персонала, позитивного настроения на рабочий процесс.

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

Согласно точке зрения Д.Р. Янченко, адаптация персонала призвана достичь следующих целей:

1. уменьшение стартовых издержек. Новый сотрудник организации в первое время плохо знает свое рабочее место, он менее эффективно осуществляет свои трудовые функции и, в связи с этим, появляется необходимость в дополнительных затратах;

2. снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;

3. сокращение текучести рабочей силы, так как если новые работники чувствуют себя неуютно на новом месте и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

4. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

5. развитие позитивного отношения к работе, общей удовлетворенности работой.

Нам представляется, что от подразделений и специалиста по управлению персоналом требуется:

- организовывать семинары и курсы по различным вопросам адаптации персонала;

- проводить индивидуальные беседы руководителя, а также наставника с новым сотрудником;

- руководителям, которые вступили в должность впервые будет полезно пройти интенсивные краткосрочные курсы;

- проходить специальные курсы подготовки наставников;

- использовать метод постепенного усложнения выполняемых новым сотрудником заданий;

- выполнять разовых общественные поручения для установления контактов нового работника с коллективом;

- подготавливать замены при ротации кадров;

- проводить в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников, а также мероприятия тимбилдинга [45].



Процесс адаптации персонала должен происходить в двух взаимосвязанных направлениях:

- социально-психологическая адаптация работника;
- профессиональная адаптация работника.

Социально-психологическая адаптация направлена на успешное вхождение работника в трудовой коллектив, принятие им действующих норм и правил поведения, организации труда, принятие им действующих норм и правил поведения, организации труда, понимание своих социальных и профессиональных ролей.

Неправильно рассматривать адаптацию работника только как пассивное приспособление к новым условиям. Работник, и микросреда предприятия должны рассматриваться в процессе адаптации в качестве объектов и субъектов одновременно. С одной стороны, микросреда предприятия воздействует на работника, заставляя его приспособляться к себе, с другой стороны – личность активно преобразует микросреду, пытаясь приспособить ее к своим потребностям. Именно в этом заключается и особое значение социально-психологической адаптации.

Следует отметить, что одним из важнейших условий успешной адаптации человека является правильное построение его роли и, в частности, формирование предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации.

В данном случае важно сформулировать предпосылки относительно роли таким образом, чтобы она, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии и ожиданиям организации и, с другой стороны, отвечала запросам человека, исключительно трудно. Двумя необходимыми условиями этого являются ясность и приемлемость роли.

Ясность роли предполагает, что человеку, ее исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, то есть содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место в совокупности работ, выполняемых коллективом.

Приемлемость роли состоит в том, что человек готов ее выполнять осознано, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действий.

На наш взгляд, профессиональная адаптация направлена на овладение специальностью и профессиональными навыками, необходимыми для успешного выполнения должностных обязанностей, реализации своего потенциала, а так же получение удовлетворенности от данного вида деятельности.

Готовность к профессиональной адаптации определяется сочетанием сформированной системы мотивации к профессиональной деятельности, развитой адаптивности как личностного качества, а также системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих возможность реализации личностью поведенческих стратегий, соответствующих задачам скорейшей интеграции нового сотрудника в организацию, созданию у него мотивации для успешной работы и повышению эффективности деятельности.

Показатели эффективности профессиональной адаптации: профессиональная активность; дисциплинированность; профессиональная успешность; удовлетворенность условиями работы; эмоциональная комфортность; психосоматическое состояние; готовность к дальнейшей деятельности в данной организации.

Все виды адаптации не существуют изолированно друг от друга, а взаимосвязаны и взаимообусловлены, по этому, управление этим процессом требует разработки единой системы мероприятий, обеспечивающих ее динамичность и успешность [15].

До начала адаптации требуется понять уровень подготовленности новичка, так как от этого будет зависеть индивидуальный набор адаптационных мероприятий.

Если есть возможность дифференциации, то наполнение адаптационной программы лучше всего сделать разным.

Этап 1. Общая ориентация. На данном этапе происходит ознакомление нового сотрудника с компанией, корпоративными правилами, историей, структурой, рабочим распорядком, традициями, политикой в области управления персоналом и т. д.

Инструменты, применяемые на первом этапе, - проведение вводных тренингов и инструктажей, ознакомление с корпоративной документацией.

Этап 2. Вхождение в должность. Второй этап включает ознакомление с функциями и целями подразделения, целями и задачами самого сотрудника, процедурами и правилами, а также установление отношений с коллегами.

Инструментами данного этапа являются Положение о подразделении, Должностная инструкция сотрудника, составленный

План работы нового сотрудника на первые три месяца, содержащийся в Адаптационном листе, утвержденные регламенты и правила.

Таблица 1

Пример адаптационного листа

Организация	ООО «Закон»				
Подразделение	Судебный отдел				
Ф.И.О. работника	Иванов Сергей Юрьевич				
Должность	Специалист судебного отдела				
Наставник	Кочковский Е.Л.				
Срок адаптации	С 12.01.2017 г. по 16.01.2017 г. (5 дней)				
Рабочие дни	12	13	14	15	16
Ознакомление с организационно-штатной структурой, вручение брошюры «Правила корпоративной культуры» и ознакомление с ней	+				
Знакомство с организацией: экскурсия по компании, представление сотрудникам, знакомство с помещением, рабочим местом, оргтехникой. организационным поведением	+				

Информация о клиентах компании, классификация, особенности работы с каждой категорией. Технология работы с клиентом. Документооборот. Сервис		+			
Знакомство со: справочно-правовыми системами, электронными базами договоров, электронным архивом судебных дел, конструктором исковых заявлений					
Ознакомление с категориями судебных дел				+	
Получение канцелярских товаров и необходимого оборудования					+

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

Этап 3. Действенная ориентация. На данном этапе у нового сотрудника появляется возможность применить имеющиеся или только что приобретенные знания и получить обратную связь от руководителя и/или наставника. Этот этап начинается не ранее, чем через неделю после его выхода на работу.

Этап 4. Функционирование. В любой компании полезно иметь статистику по должностям относительно средней продолжительности адаптационного периода, т.е. следует представлять, через какое время после трудоустройства сотрудник начинает работать в полную силу.

Подводя итог, важно сказать о том, что среди основных целей адаптации новых работников в организации можно выделить следующие:

- уменьшение стартовых издержек;
- снижение стрессов, испытываемых новым работником;
- сокращение показателей текучести кадров;
- экономия времени коллег;

- развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Автор работы уверен, что процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является неременным условием высоких рабочих показателей.

### **1.3. Методы управления адаптацией персонала и показатели эффективности**

Задачей данного параграфа является исследование основных методов управления адаптацией персонала и описания показатели эффективности управления данным процессом в современной организации.

Эффективное управление системой адаптации персонала заключается в создании условий для взаимодействия квалифицированных специалистов с новыми сотрудниками, использование современных методов адаптации персонала, индивидуальный подход к каждому новичку, разработку специализированной программы адаптации новых сотрудников [4].

Методы профессиональной адаптации персонала – это комплекс мероприятий, которые помогают сотрудникам стать, полноценной частью коллектива, избегая ошибок, тревожного состояния из-за новых обязанностей и непривычной среды в коллективе [10].

Методы управления адаптацией персонала заключены в организации семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведение индивидуальных бесед руководителя с новыми сотрудниками; проведении различных ролевых игр на сплочение коллектива; использовании метода постепенного усложнения выполняемых заданий новым работником; выполнением разовых общественных поручений для установления контактов с коллективом; подготовке замены при ротации кадров [25, с. 181].

Существует два вида методов адаптации:

- экономические.
- непроизводственные;

Экономические методы заключаются в материальном стимулировании работника и включают увеличение заработной платы, авансы, премии за достижения в работе и т.д. Поскольку для каждого работника именно материальная сторона трудоустройства является приоритетной, а социальные и этические цели имеют вторичный характер, экономические методы играют первостепенную роль и в значительной степени способствуют снижению текучести кадров.

Перечень непроизводственных методов адаптации несколько шире и включает в себя:

- метод неформализованного сопровождения;
- метод «корпоративный PR»;
- командный тренинг;
- инструктаж в подразделениях;
- создание интернет-сайта;
- наставничество.

Метод неформализованного сопровождения довольно трудоёмкий и требует большого количества времени, поскольку заключается в непосредственном сопровождении работника специалистом кадровой службы. Для того чтобы кадровый менеджер смог в приемлемые сроки познакомить нового сотрудника с коллегами, рабочим процессом, атмосферой и взаимоотношениями в коллективе и в компании в целом, при этом фиксируя и оценивая каждый пройденный сотрудником этап, он обязан качественно распланировать и организовать данную работу. В результате реализации данного метода новый сотрудник эффективно и качественно «вливается» в новый коллектив и новую для него среду профессиональной деятельности.

Использование метода «корпоративный PR» заключается в предварительной разработке на предприятии справочника по кадровым

отношениям. Он включает правила внутреннего распорядка, особенности общения в коллективе и т.д. Конкретные правила в справочнике зависят от деятельности организации и моделей поведения во время работы [2].

Достоинством данного метода является наличие установленного образца поведения, которому в полной мере может следовать новый сотрудник, тем самым избегая ошибок и конфликтных ситуаций.

Командный тренинг как метод профессиональной адаптации используется довольно редко.

Как правило, это ситуации, когда в организации уже существует сплоченный коллектив, члены которого недоброжелательно настроены по отношению к новому сотруднику, или же когда у коллектива появляется новый руководитель. Для организации тренинга необходим опытный тренер, который обязан объяснить участникам правила и проконсультировать их перед началом работы. В ходе проведения тренинга, каждый имеет право высказать свои личные претензии, обиды или субъективное мнение по отношению к новому сотруднику или руководителю. Тренинг проходит как деловая игра или как анализ конкретной ситуации, в этом случае он носит название кейс-метод.

Как результат реализации метода командного тренинга, в коллективе улучшаются межличностные отношения, коллеги учатся общаться друг с другом и с вновь принятыми сотрудниками, уважать чужое мнение.

Метод инструктажа в подразделениях заключается в доведении информации новому сотруднику об основных требованиях, принятых в каждом структурном подразделении предприятия: отделе, службе, бюро. Поскольку в каждом из указанных подразделений имеется свой свод правил, требований и сложившихся моделей поведения персонала, существует необходимость в ознакомлении с ними новых сотрудников при помощи прохождения первичного инструктажа. Данный инструктаж должен проводиться в доступной форме, поскольку недостаточное понимание

функциональных требований может привести к значительным ошибкам в работе и потерям рабочего времени.

Хорошо зарекомендовавшим себя инструментом и методом адаптации является создание интернет-сайта компании, на котором можно разместить информацию о предприятии для потенциальных клиентов, основные требования к работе персонала, правила заполнения документов, свободные вакансии и многую другую информацию.

Большой популярностью в профессиональной среде заслуженно пользуется метод наставничества, ввиду наименьших трудозатрат работодателя и упрочнения связей внутри коллектива. Метод заключается в том, что нового сотрудника инструктируют, организуют его работу и оценивают способности непосредственно его коллеги, члены организации, как правило, наиболее опытные и уважаемые.

Наставничество является одним из наиболее эффективных методов адаптации. Наставник руководит действиями нового сотрудника в определенной области, реализуя принцип «Делай, как я!».

Наставничество учит по личному примеру, практической передаче профессиональных и других навыков и знаний от «старшего» к «младшему», от более опытного сотрудника к менее опытному [5].

Три основные области, в которых должен быть компетентен наставник:

- Знание. Необходимо четко понимать, какие навыки и знания необходимы сотрудникам для эффективной работы.

- Навыки коммуникации. Наставник должен быть в состоянии передать свои знания и навыки в четкой и ясной форме. Для этого были разработаны определенные методы, такие как методы активного слушания, интервьюирования, разъяснения взглядов сотрудника.

- Планирование. Системный подход к наставничеству достигает больших результатов, чем случайные усилия в этом направлении [5].

Функции наставника могут выполнять:



1. Непосредственный «босс» новичка. Этот очень экономичный способ адаптации новых сотрудников особенно распространен в малых и средних компаниях. Основным недостатком является то, что информация предоставляется в случайном порядке или носит формальный характер (в конце концов, менеджер загружается текущей работой). Поэтому наставничество чаще всего сводится к фразе: «Прочтите информацию о компании в брошюре», «Мы это приняли» и так далее.

2. Персонал обслуживающего персонала. В крупных корпорациях, помимо непосредственного руководителя, роль наставника может выполнять менеджер по персоналу, который регулярно проводит встречи с новичком.

Этот метод наиболее эффективен. Помимо профессиональной информации, работник получает дополнительное внимание и, следовательно, подтверждение своей значимости для компании.

3. Коллега новичка. Этот вариант нежелателен, так как он создает иерархическую путаницу (наставник начинает проявлять себя как босс, хотя он может находиться на одном и том же официальном уровне). Однако в небольших компаниях с демократической формой управления и владением неформальным стилем общения такой вариант возможен (с контролем), но только в качестве эксперимента.

Наставник должен знать сильные и слабые стороны своего подопечного. Поэтому настало время «диагностировать» их, например, чтобы проверить свои базовые знания, которые важны для этой работы. Если такой тест уже проводился при приеме на работу, достаточно ознакомиться с его результатами.

Процесс наставничества будет эффективным, когда все стороны (компания, наставник, молодой специалист) заинтересованы в этом, преследуя одну общую цель – повысить эффективность всей компании, увидеть ценность совместной работы в процессе наставничества.

Таким образом, организация, представленная специалистами, коллегами и вышестоящим руководителем, должна поддерживать развитие новой

управленческой роли путем планирования индивидуального обучения, развития, предоставления необходимых данных и информации, а также морального поощрения [44].

Показателями успешной работы наставника является:

- успешное прохождение молодым специалистом испытательного срока (если он устанавливается);
- полное освоение служебных функций молодым специалистом;
- отсутствие обоснованных жалоб и заявлений со стороны граждан и организаций к служебной деятельности и служебному поведению молодого специалиста;
- отсутствие нарушений со стороны молодого специалиста требований должностного регламента, служебного распорядка исполнителя, Кодекса этики;
- соблюдение молодым специалистом сроков выполнения поручений;
- положительный отзыв молодым специалистом о работе наставника.

По мере осуществления адаптационных мероприятий оценивается степень удовлетворенности нового сотрудника, которая включает показатели:

- удовлетворенность сотрудника работой в данной организации;
- удовлетворенность организации данным сотрудником.

Метод позволяет полноценно оценить соответствие способностей нового сотрудника организационным требованиям [42].

Один из ключевых методов управления адаптацией персонала для любой организации – программа адаптации сотрудника (она также может называться дневником нового сотрудника, планом адаптации, адаптационным листом). Программа адаптации формируется менеджером по персоналу и обговаривается с линейным руководителем. Структура программы адаптации включает в себя следующие элементы:

- задачи сотрудника на испытательный срок;
- запланированные адаптационные мероприятия;
- контроль выполнения [12].

Обычно основными направлениями программы адаптации являются: введение в организацию, потом введение в подразделение и введение в должность.

Первое направление – это введение в организацию. Представляет собой длительный процесс, который занимает 1-2 первых месяца работы. Это процедура помогает усвоить принятые нормы и правила, обеспечить сотрудников необходимой информацией. От процесса введения в организацию зависит усвоение ценностей, установок организации.

Процесс введения в организацию способствует положительному отношению работников к новому месту работы, пониманию принципов функционирования организации, прояснению требований и ожиданий со стороны организации.

Большинство организаций выпускают буклеты со сведениями об организации.

Вторым направлением выступает введение в подразделение. Ответственность за это направление несет руководитель.

Руководитель знакомит нового сотрудника с подразделением, и ведет разговор с ним в виде руководителя и подчиненного. Особенность разговора заключается в необходимости создания комфортных условий, чтобы новый сотрудник не боялся задавать возникающие вопросы.

Для быстрого решения проблем и преодоления трудностей, руководитель может услышать мнение от нового сотрудника о его впечатлениях.

Последнее направление – введение в должность. Непосредственный руководитель взаимодействует с новичком после руководителя подразделения. Непосредственный руководитель знакомит новичка с новой работой и его основными функциональными обязанностями, раскрывает основное содержание профессиональной деятельности и значение его работы в общем успехе подразделения и организации в целом.

Также он должен учитывать, что на процесс адаптации, влияют различные факторы, такие как недостаток полученной информации, неуверенность и страх. В связи с этим руководитель должен принять меры для решения данных трудностей.

Правильный подход к новому сотруднику и правильно спланированная программа адаптации способствуют развитию сотрудника.

Процесс адаптации нового работника является индивидуальным, как со стороны его личных качеств, так и работы. Следует создавать программы адаптации для каждого сотрудника.

В большинстве случаев общая программа адаптации предполагает ряд лекций, экскурсий, практикумов. После того, как пройдена общая программа, проводится специализированная программа адаптации, которая содержит ряд специальных бесед с сотрудниками подразделения и руководством, в которое пришел новый работник.

Эту программу используют как для первичной, так и для вторичной адаптации. Различие только заключается в том, что для адаптации молодых сотрудников, не имеющих опыта работы, в программу необходимо добавить обучение.

Также следует учитывать сотрудников старшего возраста, которым необходимо переобучение, женщин, которые вышли на работу после отпуска по уходу за детьми, и инвалидов; сотрудников, которые вернулись после прохождения учебных курсов.

На данном этапе адаптация будет минимальной только тогда, когда работник будет иметь не только специальную подготовку, но и соответственный опыт работы в данном подразделении.

Но не следует забывать о том, что даже при этих условиях на предприятии могут быть непривычные для сотрудника варианты решения задач, с которыми он уже мог сталкиваться.

Под адаптацией здесь должно подразумеваться знакомство с производственными особенностями предприятия, ее персоналом, корпоративной коммуникацией и правилами поведения.

На первом этапе желательно применять такие инструменты, как корпоративные документы, вводные тренинги и инструктажи. [4]

Второй этап адаптации является ориентация – ознакомление нового сотрудника с обязанностями и требованиями, предъявляемые к нему со стороны организации. Значительное внимание должно уделяться адаптации нового работника к условиям организации. К этой работе привлекаются все этой руководители.

Третий этап – это действенная адаптация. Этот этап состоит в самом приспособлении работника к своему новому статусу и обусловливается его включением в отношения с коллективом.

Проанализировав методы адаптации, можно сделать вывод о том, что из изученного перечня методов адаптации сотрудников в системе управления персоналом на предприятии следует выбирать те, которые учитывают особенности каждого отдельно взятого коллектива и способны обеспечить максимально эффективную профессиональную адаптацию сотрудников в конкретной организации. При этом существует возможность определить, насколько успешно прошел процесс адаптации сотрудника к новой для него профессиональной среде.

Методы адаптации сотрудников следует применять с учетом особенностей конкретной организации и профессиональной сферы её деятельности. Убедиться в эффективности применяемых методов адаптации позволит применение специально разработанных для этой цели показателей эффективности управления адаптацией персонала, которые рассмотрим далее.

Управленческое воздействие на ход процесса адаптации на всех его этапах играет первостепенную роль в эффективности данного процесса. В современных экономических условиях перед руководством российских и

зарубежных предприятий стоит задача совершенствования технологий адаптации персонала. Анализ эффективности адаптации поможет оценить данный процесс, а также своевременно внести в него необходимые корректировки.

Некачественную адаптацию можно рассматривать как второй по значимости фактор, влияющий на показатель текучести персонала в стадии адаптации. Как следствие, после внедрения системы адаптации персонала необходимо проводить ее оценку и анализ качества эффективности программ, разработанных для новых сотрудников.

В настоящее время в практике управления персоналом для оценки эффективности адаптации используется ряд ключевых показателей, которые можно разделить на количественные и качественные [4].

К количественным показателям мы можем отнести:

- уровень затрат работодателя на адаптацию нового сотрудника, включая учет его профиля деятельности (тренинги, обучающие курсы, необходимый печатный материал и пр.);

- стоимость рабочего времени сотрудников, несущих ответственность за адаптацию (например, менеджера hr-отдела, непосредственного наставника);

- затраты на подготовку наставников (мероприятия, направленные на повышение их профессионального уровня, разработка и создание узкопрофильных программ подготовки новых сотрудников);

- процент сотрудников, которые выполняют функции куратора или наставника-мультипликатора дополнительно;

- процент сотрудников, которые были приняты в организацию и успешно прошли испытательный срок;

- процент сотрудников, которые после прохождения адаптационного периода проработали на предприятии не менее года.

Оптимальным считается показатель, при котором расходы на адаптацию нового сотрудника в организации сопоставимы с инвестициями,

затраченными на его привлечение, в соотношении 3:1 (соотношение затрат на поиск и затрат на адаптацию).

Помимо количественных показателей при анализе эффективности адаптации персонала учитывают также качественные:

- удовлетворенность трудом;
- удовлетворенность рабочим местом;
- согласие с ценностями и корпоративной культурой организации;
- удовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе [29].

Н.В. Володина в своих работах выделила три области оценки эффективности адаптации: систему адаптации в целом; процесс адаптации конкретного сотрудника; конкретный адаптационный инструмент или мероприятия. Были обоснованы следующие показатели:

1. Стоимость адаптации одного сотрудника. Данный показатель рассчитывается через стоимость времени лиц, которые вовлечены в адаптационный процесс, и включает время, которое было потрачено наставником, непосредственным руководителем, а также стоимость раздаточных и других материалов.

2. Стоимость подготовки наставника. В данный показатель входит размер инвестиций, которые были внедрены для развития профессиональных компетенций наставника, а также потрачены на разработку обучающих мероприятий.

3. Количество должностей, охваченных системой адаптации. Здесь поможет матрица адаптации, позволяющая установить, какие действия и в отношении какой категории работников применяются, а также составить план на следующий период.

4. Количество сотрудников (в процентах), выполняющих функции наставников (по профессии) зависит от количества работников в подразделении и количества новичков в нем. Данный показатель определяет служба персонала.

5. Количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых сотрудников.

6. Количество сотрудников, покинувших компанию в течение испытательного срока или по его итогам. Данный показатель обратный предыдущему. Чтобы система адаптационных процессов была продуктивной, надо для разной категории сотрудников применять свой набор адаптационных инструментов. Поэтому для начала следует понять, на каком уровне подготовленности находится новичок, от этого будет зависеть индивидуальный набор адаптационных мероприятий [11].

Методы анализа эффективности адаптации персонала, используемые сегодня в российских организациях, преимущественно относятся к оценочным, то есть выбранные параметры сопоставляются с их нормативными значениями.

Все методы, применяемые в процессе анализа эффективности адаптации персонала можно разделить на три группы. Они представлены на рис. 3.

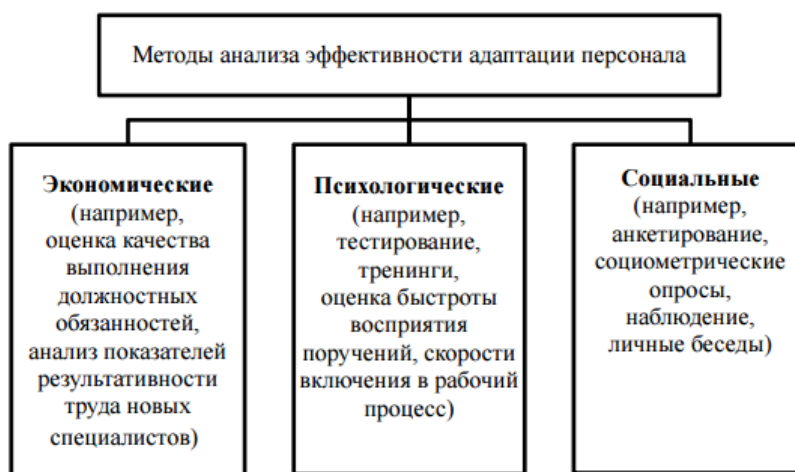


Рисунок 3 – Методы анализа эффективности адаптации персонала

Для создания эффективной программы адаптации новых сотрудников организациям рекомендуется применять на практике совокупность перечисленных выше методов.

Наиболее популярные в российских компаниях методы оценки адаптации:



- интервью, которое проводится в определенный период (через один, два и три месяца работы);

- анкетирование после завершения адаптационного периода;

- «пульс» – опрос сотрудников, которые работают в организации не более года. Это корпоративное исследование, ограниченное узкой тематикой, которое включает в себя небольшое количество вопросов и адресовано конкретной группе работников;

- включение вопросов об адаптационных мероприятиях в ежегодные комплексные исследования удовлетворенности [29].

Таким образом, правильно сформированная система адаптации, может помочь избежать разного рода проблем, минимизировать издержки организации, выстроить эффективную кадровую политику, а так же оптимизировать затраты на человеческие ресурсы, снизить текучесть кадров, повысить трудовую и производственную дисциплины и обеспечить стабильность работы организации.

Далее, интегрируя теоретическую информацию, перейдем к проектированию практической деятельности на примере организации АО «НПФ «Микран».

## **2. ОРГАНИЗАЦИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «НПФ «МИКРАН» И МЕРЫ ПО ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**

Задачей данной главы является изучение особенностей организации процесса адаптации персонала предприятия радиоэлектронного комплекса России АО «НПФ «Микран», выявление недостатков её функционирования и разработка мер по её совершенствованию.

### **2.1 Общая характеристика предприятия радиоэлектронного комплекса России АО «НПФ «Микран»**

Задачей данного параграфа второй главы является представить общую характеристику объекта исследования.

АО «НПФ «Микран» специализируется на производстве телекоммуникационного оборудования, контрольно-измерительной аппаратуры СВЧ и аксессуаров СВЧ тракта, СВЧ электроники, радаров для навигации и обеспечения безопасности.

Адрес: АО «НПФ «Микран», пр-т Кирова, 51д, г. Томск, Россия, 634041.

История компании «Микран» началась в 1991 году.

Компания «Микран» появилась и успешно развивается благодаря своему первому руководителю Виктору Яковлевичу Гюнтеру (1945—2012). В 1991 году он с командой из семи человек создал предприятие на базе научной лаборатории Томского института автоматизированных систем управления и радиоэлектроники (сейчас ТУСУР).

Термин «Микран» это аббревиатура слов Microwave Amplifier Low-noise (Micran), что в переводе означает «малозумящий СВЧ-усилитель», который был первой продукцией предприятия для приемных антенн.

«Микран» располагается на 28 тысячах квадратных метров и насчитывает более 1500 сотрудников, из них 5 докторов и 25 кандидатов наук.

В настоящее время у предприятия более 1000 клиентов в России и за ее пределами, а география заказов распространяется от СНГ до стран Азии и Африки.

На сегодняшний день главное конкурентное преимущество компании — полный производственный цикл с собственной разработкой и производством продукции, начиная от электронной компонентной базы СВЧ и заканчивая серийными изделиями. «Микран» оперативно реагирует на потребности рынка, внедряет инновационные разработки, контролирует процесс создания технологии и передачи ее в производство, отслеживает качество выпускаемых изделий.

В России основными потребителя являются: Роскосмос, Минпромторг, Газпром, Связьтранснефть, Роснефть, Ростелеком и МТС.

Конкуренты:

- ЗАО «РАДИОПРИБОР», Санкт-Петербург, Санкт-Петербург
- ООО «ТЕХ-ПОЛЕТ», Челябинская область, Челябинск
- ОАО «АВИАСИСТЕМ», Республика Дагестан
- ООО КБ «ТЕЛЕОФИС», Калужская область, Жуков
- ООО «ТЕЛИОН РУ», Москва, Москва.
- ОАО «САТУРН», Омская область.
- ОАО «ЯРОСЛАВСКИЙ РАДИОЗАВОД», Ярославская область, Ярославль.

Среда косвенного воздействия включает те факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании:

«Микран» осуществляет свою деятельность не только на российском, но и международном уровне. Компания поставляет свою продукцию уже в 50 стран мира и с каждым годом расширяет географию поставок.

В 2014 году у «Микрана» появилась итальянская дочерняя компания Younsta, что позволило наладить поставки на рынок Европы.

Компания имеет офисы продаж в Сингапуре, Вьетнаме, Южной Африке, ведет активную деятельность по продвижению продукции в странах Ближнего Востока и СНГ.

В коллективе «Микрана» более 30% - это разработчики, которые, благодаря своему таланту и профессионализму, каждый день предлагают новые инновационные решения в области радиоэлектроники [46].

На предприятии АО «НПФ «Микран» присутствует линейно-функциональная организационная структура управления.

Организационная структура АО «НПФ «Микран» выглядит следующим образом (рисунок 4):

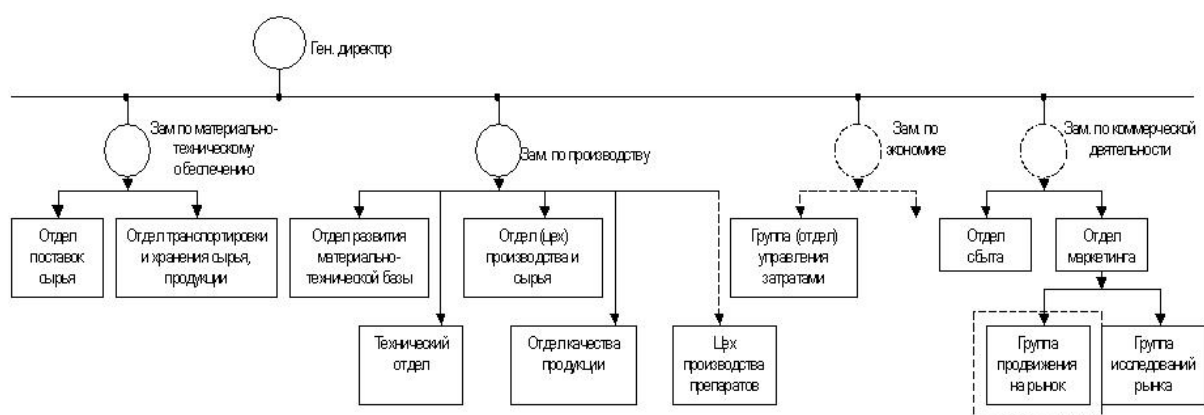


Рисунок 4 – Организационная структура АО «НПФ «Микран»

Суть функциональной организованной структуры управления состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый руководитель или исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

Генеральный директор АО «НПФ «Микран» - Владимир Доценко. Его стиль руководства - демократический.

Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые носят линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

## **2.2 Анализ процесса управления адаптацией персонала на предприятии АО «НПФ «Микран» и оценка его эффективности**

Задачей параграфа является проведение анализ процесса управления адаптацией новых сотрудников в компании «Микран» и оценка его эффективности.

Работа по адаптации вновь принятых работников на предприятии АО «НПФ «Микран» включает работу по определению соответствия нового работника особенностям работы на предприятии; обучению принятых работников.

На предприятии осуществляется как первичная адаптация, а именно выпускников высших учебных заведений, так и вторичная адаптация работников, которые имеют опыт профессиональной деятельности, и, как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль.

Необходимо отметить, что предприятие АО «НПФ «Микран» уделяет большое внимание адаптации молодых специалистов (первичной адаптации). Однако четко проработанной программы по вторичной адаптации на Предприятии не предусмотрено.

Основным корпоративным документом, в котором отражены все элементы системы управления первичной адаптацией персонала являются следующие документы:

1. «Положение об организации работы с молодыми специалистами АО «НПФ «Микран».

2. «Положение о Совете молодых специалистов АО «НПФ «Микран».

3. «Положение об адаптации и наставничестве молодых специалистов на предприятии АО «НПФ «Микран».

Адаптационные мероприятия подразделяются на два обширных направления:

1. Прием в Общество;

2. Введение в должность.

По каждому из направлений ведется работа, включающая выполнение целого ряда адаптационных мероприятий:

- наставничество;

- стажировки;

- вертикальная и горизонтальная ротация;

- обучение;

- участие в социально-общественной деятельности Предприятия;

- развитие корпоративных ценностей и т.д.

Показатель текучести персонала является самым распространенным критерием для оценки эффективности деятельности служб по управлению персоналом современных организаций.

Коэффициент текучести кадров, с одной стороны, характеризует удовлетворенность персонала условиями работы на предприятии, а с другой - удовлетворенность руководства предприятия работой этого персонала.

Уровень этого показателя определяется как положительный от 0 до 5%, нормальный от 5 до 10%, отрицательный - > 10%.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей.

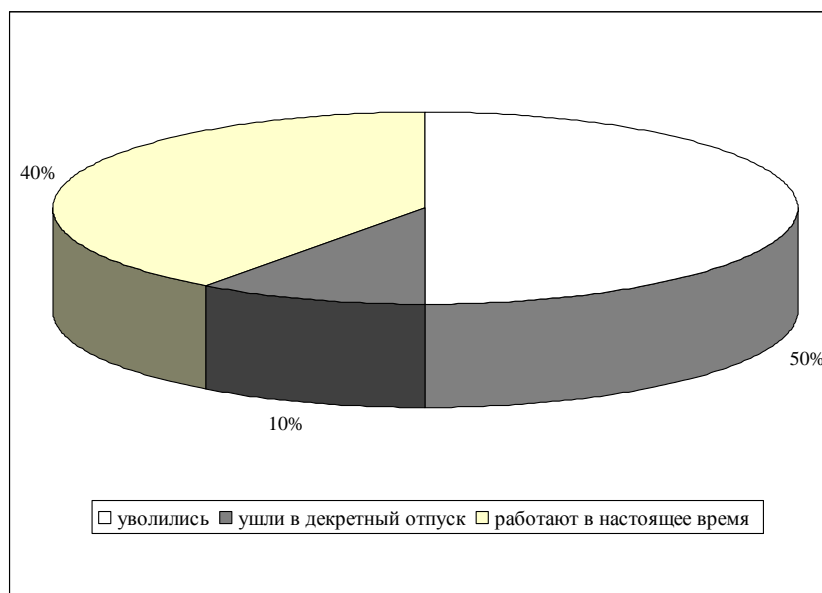


Рисунок 5 – «Текучесть» адаптируемых сотрудников

В феврале-марте 2018 года с целью оценки эффективности управления и адаптацией персонала на предприятии АО «НПФ «Микран» был проведен анкетный опрос сотрудников компании с целью выявления и анализа проблем адаптации сотрудников, существующих в подразделениях.

Всего в анкетировании приняли участие 75 работников разного возраста, из них 60% - мужчины. Работники производств составили 50% от всего числа опрошенных, служащие 15%, ИТР - 30%, руководители - 5%.

В анкетировании участвовали 45 сотрудников, пришедших на работу в АО «НПФ «Микран» в период с 2014 по 2018 гг. и работающих в настоящее время.

Результаты анкетирования приведены далее на рисунках 6-13.

На первый вопрос «Как долго продолжалось (продолжается) Ваше освоение в условиях нового места работы?» респонденты - сотрудники компании АО «НПФ «Микран» следующим образом (рис. 6).

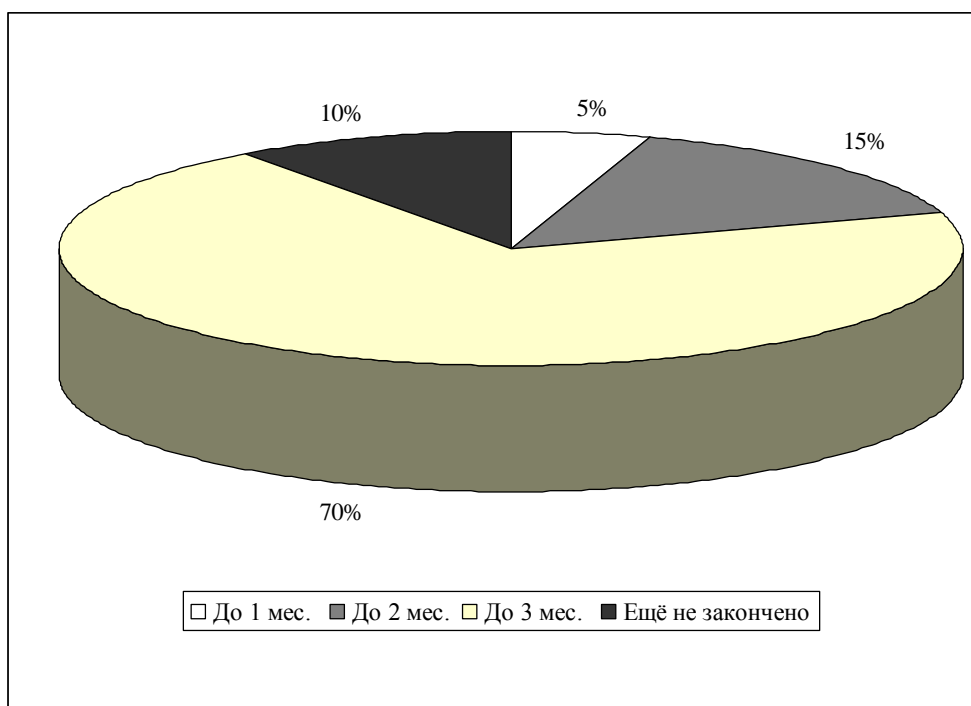


Рисунок 6 – Ответ на первый вопрос «Как долго продолжалось (продолжается) Ваше освоение в условиях нового места работы?»

Обычно этот процесс длится около трех месяцев (70%), до двух месяцев - 15%, остальные ответили до 1 месяца - 5%, и 10% еще не закончили адаптироваться в организации.

В результате можно говорить о том, что срок вхождения новых сотрудников в организацию достаточно высокий, поэтому необходимо внедрить мероприятия, направленные на его сокращение.

Вторым задали следующий вопрос: «Когда Вы только пришли на работу в АО «НПФ «Микран», насколько доступной для вас была информация о рыночном положении компании, ее миссии, целях, истории ?». Ответы представим на рис. 7.



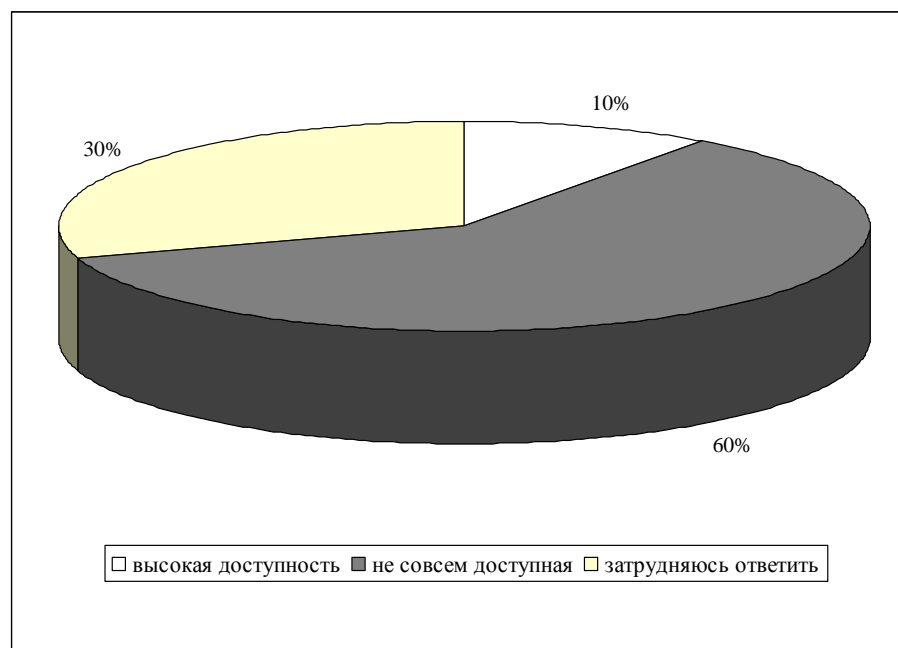


Рисунок 7 – Ответ на вопрос «: «Когда Вы только пришли на работу в АО «НПФ «Микран», насколько доступной для вас была информация о рыночном положении компании, ее миссии, целях, истории ?».

Лишь 10% сообщили, что информация о рыночном положении компании, ее миссии, целях, истории компании АО «НПФ «Микран» достаточная.

Большая часть респондентов 60% ответили, что информация об организации не совсем доступная. 30% опрошенных затруднились ответить. Поэтому возможно можно предложить внедрить электронный учебник для быстрого ознакомления с компанией, должностью, обязанностями и т.д.

Спросили, что является более сложным в период адаптации сотрудника в анализируемой организации, получили следующие ответы (рис. 8):

- профессиональные обязанности (60%);
- условия труда (30 %).
- вхождение в коллектив 50%;
- затрудняюсь ответить 20%.

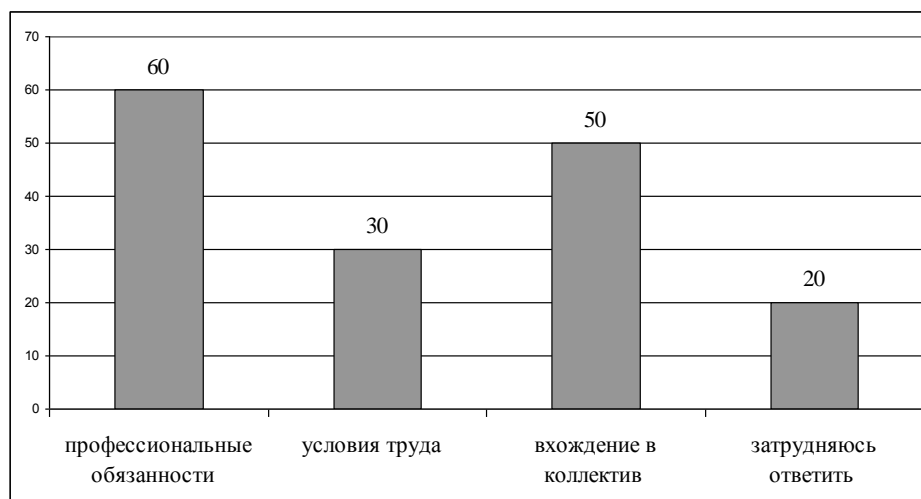


Рисунок 8 – Ответ на вопрос о сложностях в период адаптации сотрудника

Отвечая на пятый вопрос, выявили, что основная часть респондентов (90%) трудности в период адаптации связывают с большим потоком новой информации и работой с документацией; с общением с новыми людьми (45 %) и с новым руководством (30 %) (рис. 9).

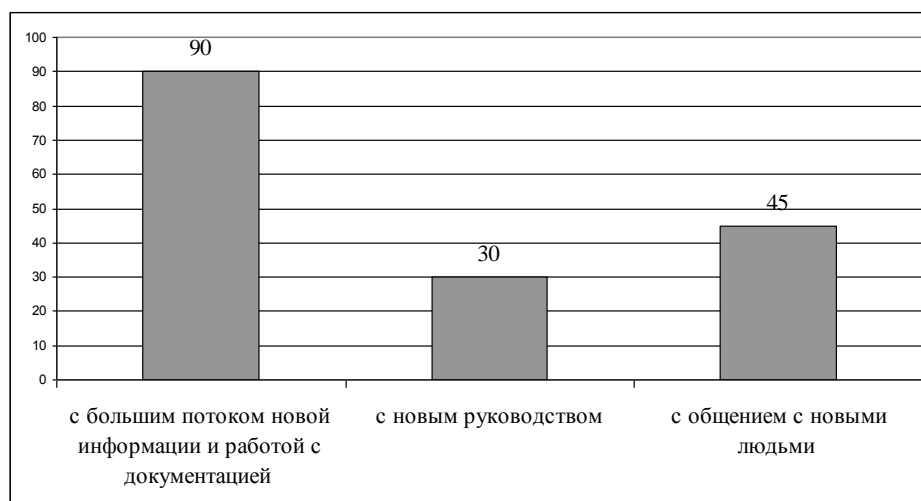


Рисунок 9 – Трудности в период адаптации

Далее был задан шестой вопрос, касающийся важности и необходимости наставник для новичка. Получили следующие ответы (рис. 10):

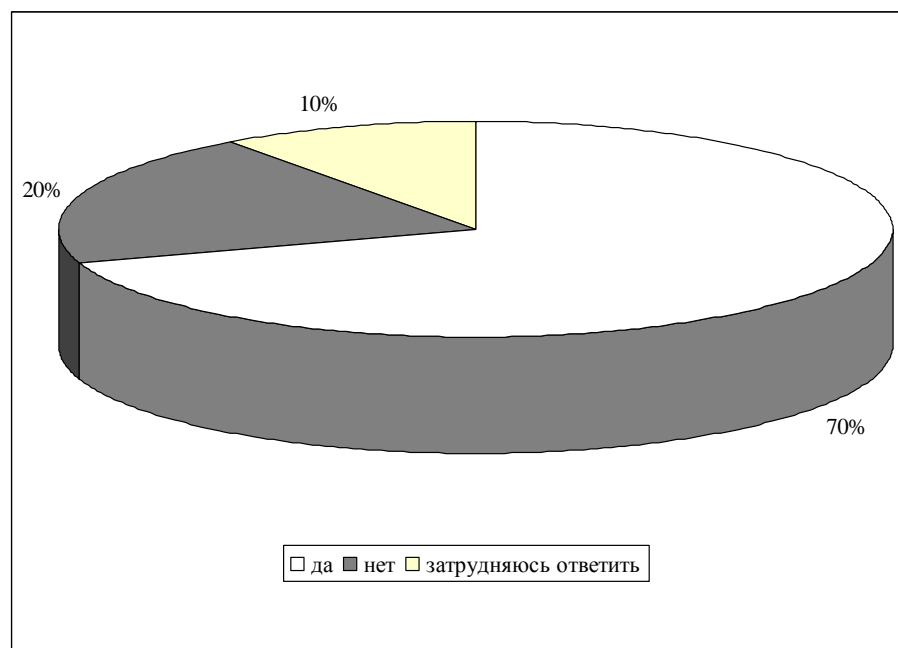


Рисунок 10 – Важность и необходимость наставник для новичка

По мнению 70% анкетированных наставник для вновь принятых на работу специалистов необходим, 20% ответили отрицательно, они считают, что когда они пришли на работу впервые им наставник был не нужен. Остальные 10% затруднились ответить.

У 60% опрошенных сотрудников, это чуть больше чем половина, был наставник, когда они адаптировались к новым условиям работы в компании АО «НПФ «Микран» был наставник. У остальных 40% не было.

На вопрос о роли наставника в деятельности новичка получили следующие ответы: для совершенствования практических навыков помощь требуется 80% из опрошенных сотрудников АО «НПФ «Микран», при освоении навыков общения с коллегами 70% и навыков общения с клиентами 60%.

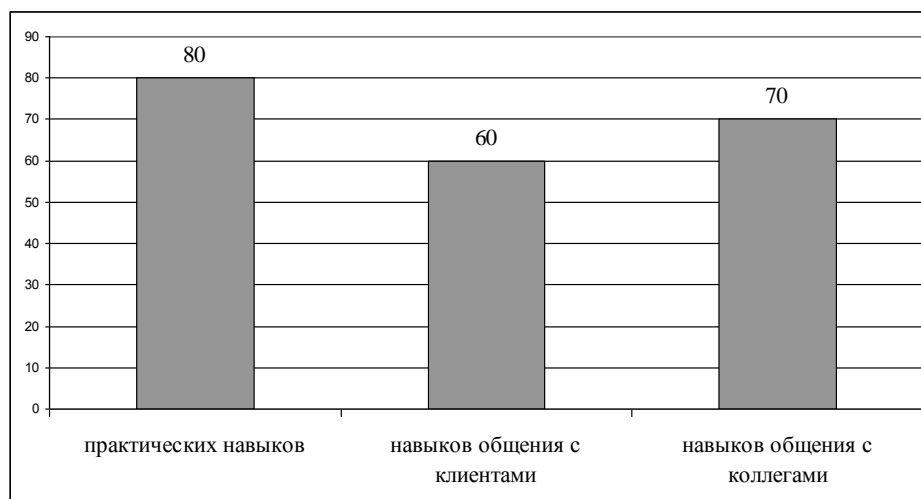


Рисунок 11 – Роли наставника в деятельности новичка для совершенствования практических навыков

В адаптационный период новым сотруднику помогает помощь коллег и наставников (90 %); стремление быть профессиональным в своем деле и специалистом высокого уровня (60 %)



Рисунок 12 – Помощь новым сотруднику в адаптационный период

Последним был задан вопрос, в ходе которого попросили оценить отношение респондентов к компании «Микран». Большая часть респондентов 80% положительно относятся к действующим в ней правилам и стандартам, но есть 20%, которые ответили недостаточно положительно, поэтому важно уделить этому особое внимание.

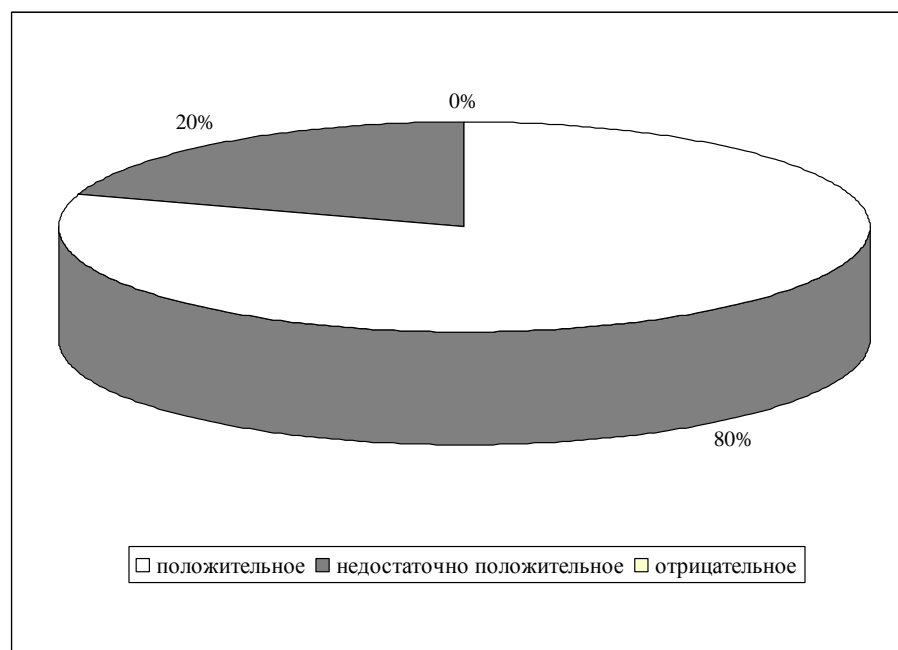


Рисунок 13 – Оценка отношения респондентов к компании «Микран»

По результатам исследования и оценки существующей программы адаптации персонала в организации АО «НПФ «Микран» выявили следующие недостатки, на которые следует обратить внимание в ходе её дальнейшей реализации.

- большой срок вхождения новых сотрудников в организацию (более 2-3 мес.);
- недостаточно положительное отношение к компании и действующим в ней правилам и стандартам;
- недостаточно сформированы навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях.
- недостаточная информированность персонала о рыночном положении компании, ее миссии, целях, истории;
- низкий уровень знаний работниками процедур, действующих в компании АО «НПФ «Микран»;
- низкий уровень мотивации наставников;
- отсутствие программ обучения наставников.

### **2.3 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией работников на предприятии АО «НПФ «Микран»**

Задачей параграфа является разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления адаптацией работников в АО «НПФ «Микран» с целью корректировки выявленных недостатков и повышения эффективности работы данного предприятия в целом.

Для совершенствования процесса адаптации персонала в АО «НПФ «Микран» предлагаем к внедрению Программу адаптации для новых сотрудников АО «НПФ «Микран».

Программа адаптации для новых сотрудников АО «НПФ «Микран» предназначена для введения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях организации.

Процедура адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа организации, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

Цель программы адаптации – повысить эффективность системы адаптации персонала в организации АО «НПФ «Микран».

Внедрение программы адаптации персонала АО «НПФ «Микран» поможет решить следующие задачи:

1. Сократить срок вхождения новых сотрудников в организацию.
2. Сократить период более низкой производительности труда новых сотрудников.
3. Сформировать у новых сотрудников устойчивое положительное отношение к компании и действующим в ней правилам и стандартам, сформировать навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях.

4. Обеспечить успешное вхождение новых работников в коллектив компании.

5. Улучшить информированность персонала о рыночном положении компании, ее миссии, целях, истории, соответственно «воспитать» данную черту как характеристику корпоративной культуры компании АО «НПФ «Микран».

6. Обеспечить знание работниками процедур, действующих в компании АО «НПФ «Микран».

7. Повысить мотивацию работников.

8. С помощью организации Совета молодых специалистов на предприятии НПФ «Микран»

- обеспечение скорейшей адаптации молодых специалистов, рационального использования их знаний и навыков в интересах предприятия:

- содействие повышению деловой активности, профессиональному и культурному росту молодых специалистов.

9. Для ускорения вхождения молодого специалиста в коллектив и освоения новой специфичности производственной информации, а также для формирования современных управленческих навыков важно проводить ролевые обучающие тренинги.

Разработали алгоритм программы адаптации для компании АО «НПФ «Микран» (Приложение 3).

Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

1. Подготовительный этап. Включает в себя назначение наставника для нового сотрудника и оборудование его будущего рабочего места. Мероприятия осуществляются еще до прихода нового сотрудника на работу.

Наставничество должно юридически оформляться с изданием соответствующего приказа, подразумевающего стимулирование наставника.

Наставника назначает руководитель предприятия. За оснащение рабочего места необходимым оборудованием, канцелярскими принадлежностями и средствами связи отвечает начальник отдела кадров.

Предлагаем определить следующие стандарты работы наставника с новым сотрудником в компании АО «НПФ «Микран»:

1. доброжелательно, позитивно относиться к новому сотруднику;
2. рационально распределять рабочее время;
3. последовательно передавать необходимую информацию, знания, опыт новому сотруднику;
4. отслеживать обратную связь,
5. осуществлять текущий контроль над работой нового сотрудника
7. своевременно доводить информацию руководителю подразделения о соответствии или несоответствии нового сотрудника данной должности.

Для того, чтобы программа наставничества работала постоянно, необходимо поддерживать развитие наставничества, для чего важно рекомендовать:

-Проведение регулярного обучения наставников с помощью интенсивных тренингов.

Самым эффективным методом развития наставников является тренинги по наставничеству. С помощью тренингов более эффективно передаются знания, умения и навыки по наставничеству. Но разовый тренинг не принесет ожидаемого результата, это должна быть регулярная программа тренингов.

-Пост-тренинговая поддержка наставников.

Обязательно следует проводить пост-тренинговую поддержку на всем протяжении программы. Именно она повышает эффективность тренингов и способствует усвоению знаний, выработки навыков, поддержки мотивации.

Аргументация проста и очевидна: по опыту по истечении 3-6 месяцев новые навыки перестают применяться, мотивация снижается, а знания забываются. А мотивация к наставничеству пропадает уже через 2-3 месяца.

- программа мотивации.



Программа мотивации наставника должна содержать материальные и нематериальные инструменты и постоянно модернизироваться.

С этой целью предлагаем прописать в предусмотреть в Положении об адаптации начисление надбавки к заработной плате за наставничество - в том случае если наставником является вышестоящий или равный по должности, но имеющий большой опыт работы сотрудник. Если же наставником молодого специалиста является руководитель подразделения, в котором работает молодой специалист (цех, отдел, служба) – денежная надбавка не устанавливается.

## 2. Этап введения в организацию.

На данном этапе оформляются все необходимые кадровые документы, связанные с приемом на работу, а также новый сотрудник знакомится с организационной структурой предприятия и его основными внутренними нормативными документами.

Ответственный за эти мероприятия начальник отдела кадров. Также на этом этапе новый работник знакомится с миссией организации и основными целями деятельности, за что отвечает директор предприятия.

На предприятии АО «НПФ «Микран» для быстрого ознакомления с компанией, должностью, обязанностями Внедрить электронный учебник как инструмент управления адаптацией персонала, что позволит легко освоиться будущему сотруднику на новом месте.

В данном учебнике должна быть представлена краткая информация о предприятии АО «НПФ «Микран» и 5 разделов:

- о производительной мощности организации;
- об обязанностях работодателя и работника;
- об охране труда и технике безопасности,
- об адаптации персонала.

За короткий срок изучения пособия можно быстро узнать о компании, а также быстро влиться в коллектив.

В разделах находится доступная информация, которую за небольшой период времени можно прочитать.

3. Третий этап - это введение нового работника в подразделение и коллектив.

На данном этапе сотрудник знакомится с коллективом, своими непосредственными должностными обязанностями и проходит инструктаж по охране труда и технике безопасности. За проведение этих мероприятий ответственный начальник отдела, в котором новый сотрудник будет работать.

Завершающим этапом программы адаптации выступает социально-психологический тренинг, который поможет новому человеку быстрее адаптироваться в коллективе, а также даст возможность руководителю понять насколько успешно он осваивает свои должностные обязанности и информацию об организации.

В рамках предлагаемой разработка программы адаптации работников организации АО «НПФ «Микран» предлагаем ряд рекомендаций:

- сформировать звено из числа сотрудников, которое бы не только обучало новичков, но и способствовало процессу социально-психологической и профессиональной адаптации;

- разработать эффективную программу наставничества, включающую следующие этапы:

1. определение ключевых характеристик наставников;

2. выбор и назначение наставника (описание обязанностей); тренинговые технологии наставников;

3. контроль этапов реализации программы; оценка стажеров и наставников по показателям и критериям; корректировка и мониторинг программы;

4. оценка полученных результатов, влияние их на результативность деятельности компании АО «НПФ «Микран» в целом;

5. разработка системы мотивации и поощрения.

Также предлагаем внедрить систему контроля, оценки введения в должность нового сотрудника:

Таблица 2

Система контроля

Вид контроля	Цель контроля	ответственный	Сроки выполнения
Текущий контроль	Оперативное отслеживание правильности и своевременности выполнения поставленных задач	Наставник	Ежедневно
Промежуточный контроль	Оценка процесса вхождения в должность	Руководитель подразделения Менеджер по персоналу наставник	2 недели 1 месяц
Социально-психологический контроль	Обратная связь от нового сотрудника: вхождение в коллектив, впечатление от работы	Менеджер по персоналу	ежемесячно
Итоговый контроль	Оценка соответствия работника должности оценка вхождения в коллектив (в виде аттестации по результатам испытательного срока)	Руководитель подразделения Менеджер по персоналу наставник	2 месяца работы

Конечным результатом является разработка ряда документов: Положение об адаптации нового сотрудника и Положение о наставничестве, которые позволили закрепить стимулирование наставника, что, в целом, привело к повышению результативности адаптации и обучения вновь принятого работника

Разработка и внедрение программы адаптации работников организации компании «Микран» требует определенных инвестиций, поэтому необходимо учитывать его целесообразность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автор исследования пришел к следующим выводам:

1. Удержание сотрудников является центральной задачей системы управления человеческими ресурсами. Для удержания сотрудника важно понимать, что такое адаптация и успешно применять адаптационные инструменты, учитывая все особенности компании.

2. Адаптация персонала – это процесс ознакомления сотрудника с целями, стратегией, работниками, а также деятельностью всей организации, и выработки соответствующего поведения в соответствии с требованиями компании. Установление взаимоотношений между организацией и сотрудником на самом первом этапе совместной работы.

3. Основными целями адаптации являются:

- возможность более быстрого достижения каких-либо показателей в работе, желаемых для организации, а непосредственно и для руководителя;

- уменьшение стартовых издержек. Эффективная адаптация снизит первоначальные затраты и даст возможность новому сотруднику более эффективно выполнять данную ему работу;

- вхождение работника в новый для него рабочий коллектив, неформальную его структуру и ощущение человека членом команды данной организации;

- снижение у нового сотрудника неуверенности и тревожности, которые он испытывает при вхождении в новую компанию.

- сохранение новых кадров в компании. Работник, который не смог освоиться в новой для него организации, может отреагировать на это увольнением;

- возможность экономии времени, как работодателя, так и рядовых работников.

- одной из целей адаптации нового сотрудника является развитие у него чувства удовлетворенности работой;

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- формирование кадрового резерва.

Традиционно процесс адаптации в компании проходит в три этапа: знакомство с компанией и оперативное введение в должность; выход нового работника на требуемый уровень профессиональных и личных компетенций, необходимых для подтверждения соответствия занимаемой должности; завершение периода испытания.

4. Разработана программа адаптации персонала. Программа позволит существенно сократить текучесть кадров, как новичков, так и сотрудников, значительно повысить показатели включенности молодых специалистов АО «НПФ «Микран» в работу за счет ускорения сроков и результатов адаптации.

Внедрение программы адаптации персонала на предприятии будет способствовать не только улучшению морально-психологического климата в коллективе и повышению сплоченности, но и снижению затрат труда и времени на вхождение в рабочий процесс новых сотрудников, что, в свою очередь, даст экономический эффект в форме снижения издержек по основной деятельности предприятия.

Проведение тренингов, как для руководителей, так и для наставников, организация ежемесячных собраний поможет сотрудникам компании понять преимущества использования инструментов адаптации, вследствие чего будут уделять новым сотрудникам больше внимания.

Разработанные рекомендации по внедрению программы адаптации работников организации АО «НПФ «Микран» показали свою практическую значимость для компании «Микран», так как позволили обратить внимание руководства компании и сотрудников на актуальность проблемы адаптации сотрудников, способствовали систематизации адаптационных мероприятий и в результате помогли оптимизировать деятельность каждого сотрудника и компании в целом.

В результате можно говорить о том, что по итогам написания выпускной квалификационной работы её цель достигнута, задачи решены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аширов Д. А. Управление персоналом. Этапы адаптации персонала на промышленном предприятии / Д. А. Аширов, Л.А.Резниченко. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2014. – 193 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2014. – 293 с.
3. Байгильдиева Д.И., Филимянова М.Г. Адаптация персонала организации // Новые вопросы в современной науке Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2017. – С. 3-5.
4. Бережная Е.В. Адаптация персонала как элемент системы управления персоналом организации или предприятия: [виды адаптации] / Е.В. Бережная, Ф.К. Пашалиева // Современные проблемы экономики и менеджмента: сб. науч. тр. – М., 2016. – С. 162-167.
5. Бурова Ю.А., Поворина Е.В. Проблемы эффективной адаптации персонала и инновационные пути их решения // Материалы Ивановских чтений, 2018. № 1-1 (18). С. 146-153.
6. Бучнева Р.С. Зарубежный опыт адаптации персонала // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России. – Тамбов, 2017. – С. 19-28.
7. Ващейкина Ю.Ю. Управление адаптацией персонала в организации // Междисциплинарность науки как фактор инновационного развития / сборник статей Международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2017. – С. 56-59.
8. Верна В.В. Направления развития системы адаптации персонала в условиях динамических изменений организации // В книге: Экономические и социально-психологические аспекты управления персоналом в условиях динамических изменений организации. – Уфа, 2017. – С. 48-76.

9. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2011. – 504 с.
10. Володина Н. А. Особенности адаптации: от рабочего до руководителя / Н. А. Володина // Справочник кадровика. – 2009. – № 3. – С. 123–129.
11. Володина Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. М., 2009. – 240 с.
12. Долгачева В.А. Управление адаптацией персонала в современной организации // Экономическая система современного общества: экономика и управление сборник материалов I Международной научно-практической конференции, 2017. – С. 81-84.
13. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала. – М.: Инфра-М, 2008. – 320 с.
14. Есикова Р.С., Колесниченко Е.А. Теоретические аспекты процесса адаптации персонала в организации // Экономика будущего / Материалы научных исследований по итогам Международного конкурса студенческих научных работ. М-во обр. и науки РФ ; ФГБОУ ВО «Тамбовский гос. университет им. Г.Р. Державина». – Тамбов, 2018. – С. 55-70.
15. Загидуллина А.В. Основные проблемы совершенствования системы адаптации персонала в организации // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук, 2016. – № 10-2. – С. 32-35.
16. Зайчиков Н.С. Адаптация персонала в организации // факторы консолидации современного Российского общества / Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2017. – С. 69-72.
17. Звягинцева О.С. Ключевые аспекты управления адаптацией персонала в организации // WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS сборник статей IV Международной научно-практической конференции. МЦНС «Наука и Просвещение». – Пенза, 2016. – С. 87-90.

18. Камалян С.А. Об эффективности адаптации персонала организации в концепции Н.В. Володиной // Актуальные проблемы современного менеджмента сборник научных трудов / ответственный редактор выпуска: Е.А. Такишина, 2016. – С. 17-20.
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФА–М, 2013. – 309 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 331.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие/ под ред. А.Я.Кибанова. – Москва: Проспект, 2015. – 56 с.
22. Коргова М.А. Кадровый менеджмент. – Москва – Пятигорск, 2014. – С. 122.
23. Корнюшин В.Ю. Основы управления персоналом: пособие/ В.Ю.Корнюшин. – М.: МИЕМП, 2015. – 237 с.
24. Крушельницкая Е.В. Управление персоналом: учебное пособие / Е.В. Крушельницкая, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2014. – 307 с.
25. Леднева В.Ф. Адаптация персонала в организации // Научные механизмы решения проблем инновационного развития / сборник статей Международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2017. – С. 181-183.
26. Лунева Е.Р. Совершенствование кадровой политики и программы адаптации персонала // Наука через призму времени, 2018. – № 1 (10). С. 89-91.
27. Луферова А.Д., Мазаева М.Р. Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки, 2016. – № 1. – С. 20.
28. Михайлова Г.Н. Совершенствования системы адаптации персонала как фактора качества деятельности предприятия // Эффективные



системы менеджмента: качество, инновации, устойчивое развитие, 2016. – Т. 1. – № 5. – С. 58.

29. Ненахова А.В. Современный подход к анализу эффективности адаптации персонала // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений (17 заседание). ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»; Академия труда и занятости (Воронежское региональное отделение), 2017. – С. 263-266.

30. Низдиминов М.Н., Пыжов А.М., Тинькова Е.В. Подходы к оценке и измерению эффективности мотивации и адаптации персонала // Дельта науки, 2017. – № 1. – С. 33-37.

31. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно–логических схемах: учебник. – М.: Альфа–Пресс, 2013. – 944 с.

32. Олейникова А.А. Адаптация персонала как фактор эффективного управления // Научный вестник Волгоградской академии государственной службы. Серия: Экономика. – 2014. – №1. – С. 103–105.

33. Прокофьева С.В. Специфика управления адаптацией молодых специалистов предприятий // Цифровое общество в контексте развития личности / сборник статей по итогам Международной научно- практической конференции. Стерлитамак, 2018. – С. 151-153.

34. Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации в организации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – №1. – С. 70–79.

35. Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации в организации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – №1. – С. 70–79.

36. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2009. – 272 с.

37. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2011. – С. 72.
38. Удалова А.А. Адаптация персонала как важный фактор эффективного управления // Человеческий капитал как важнейший фактор постиндустриальной экономики / сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, 2017. – С. 131-134.
39. Филимянова М.Г., Янченко Д.Р. Факторы, влияющие на адаптацию персонала // Современная наука: новый взгляд Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2017. – С. 17-18.
40. Шевченко К.А., Черепанов А.В. Адаптация персонала как условие эффективного функционирования организации // Социально-экономические проблемы совершенствования управленческой деятельности: теория и опыт сборник трудов научно-практической конференции студентов и магистрантов (с международным участием). Новосибирский государственный аграрный университет, 2017. – С. 182.
41. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации Учебно-практическое пособие. – М.: Бизнес – школа, 2008. – 368 с.
42. Щербий С.А., Гайдай Р.Ф. Методы профессиональной адаптации сотрудников в организации и критерии их эффективности // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике, 2017. – Т. 3. – № 1 (2). – С. 254-256.
43. Энгеловских В.Р. Адаптация персонала как механизм повышения эффективности работы персонала // Социальные науки, 2016. – Т. 1. № 2-1 (12). – С. 24-28.
44. Янцен Е.А. Технология управления адаптацией персонала // модели современных экономических процессов, методы анализа и синтеза экономических механизмов. Актуальные проблемы и перспективы

менеджмента организаций в России материалы XI Всероссийской научно-практической конференции. Самара, 2017. – С. 299-304.

45. Янченко Д.Р., Филимянова М.Г. Адаптация как один из факторов повышения производительности труда персонала // Актуальные тенденции в современной науке Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2017. – С. 13-15.

46. Официальный сайт АО «НПФ «Микран» // <http://www.micran.ru>

47. Программа тренинга эффективное наставничество. Обучение наставников // <http://hr-elearning.ru/programma-treninga-nastavnichestvo/>

Анкета

Уважаемый сотрудник компании «Микран»!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников в АО «НПФ «Микран». Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся.

Мы надеемся, что искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и отделу работы с персоналом следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в компании не только себе, но и будущим новичкам.

1. Как долго продолжалось (продолжается) Ваше освоение в условиях нового места работы? (нужное подчеркнуть)

- До 1 мес.
- До 2 мес.
- До 3 мес.
- Ещё не закончено.

2. Когда Вы только пришли на работу в АО «НПФ «Микран», насколько доступной для вас была информация о рыночном положении компании, ее миссии, целях, истории ?

- высокая доступность;
- не совсем доступная;
- затрудняюсь ответить.

3. Что для Вас является наиболее сложным в период адаптации ? (можно выбрать несколько вариантов):

- профессиональные обязанности;
- условия труда;
- вхождение в коллектив;

– затрудняюсь ответить.

4. Отметьте основные трудности в период адаптации:

– работа с большим потоком новой информации и работой с документацией

– знакомство и общение с новыми, ещё не знакомыми людьми

5. Трудности в период адаптации связывают:

– с большим потоком новой информации и работой с документацией;

– с общением с новыми людьми;

– с новым руководством.

6. По вашему мнению, необходим ли наставник для новичка ?

- да

- нет

- затрудняюсь ответить.

7. Был ли у Вас наставник в период прохождения периода адаптации?

- да

- нет

8. Помощь наставника особенно нужна при освоении:

–практических навыков;

– навыков общения с клиентами

– навыков общения с коллегами

9. Что в период адаптации Вам, как новому сотруднику, помогло?

– помощь коллег и наставника;

– стремление быть хорошим специалистом.

10. Оцените Ваше отношение к компании и действующим в ней правилам и стандартам ?

– положительное;

– недостаточно положительное;

– отрицательное.

Благодарим за помощь в проведении исследования!

## **Описание тренинга «Эффективное наставничество»**

### **Аудитория тренинга**

Все сотрудники компании, которым необходимо развивать навыки своих коллег

### **Цель тренинга:**

1. Сформировать у участников единое понятие наставничества, целей и задач, его преимуществ.

2. Обучить сотрудников, занимающихся внутренним обучением, основным навыкам и методам, необходимым для эффективного обучения взрослых людей.

3. Привести обучение в подразделениях в единую систему, сделать его стандартизированным и постоянным.

4. Научить выявлять зоны развития сотрудников в соответствии с требованиями к качеству продукции, ставить им мотивирующие цели, грамотно давать задачи и проводить процесс обучения.

5. Дать основы психологических знаний и коммуникативных навыков, необходимых в работе с сотрудниками

6. Повысить мотивацию наставников к выполнению задач по адаптации и обучению сотрудников, повысить значимость функций наставника.

### **Идея тренинга:**

Мысль о том, что навыки сотрудников компании нужно постоянно развивать, является общим правилом и не нуждается в обосновании. Действительно, мир стремительно меняется, конкуренция растет, «правила игры» постоянно ужесточаются. «Почивать на лаврах» не получится. Как говорится, для того, чтобы оставаться на месте, нужно очень быстро бежать вперед.

Одним из эффективнейших (минимальные издержки, максимальный результат) средств развития навыков сотрудников является наставничество

со стороны опытных успешных сотрудников. Но как правильно осуществлять наставничество? Ведь одного умения правильно делать свою работу недостаточно. Мастерство не переходит автоматически от одного сотрудника к другому.

Для того, чтобы наставничество не стало пустой тратой времени, и не превратилось в многочасовые сессии выдачи обратной связи, необходимо четко соблюдать технологии наставничества, позволяющего изменить привычное поведение сотрудника в нужную сторону «здесь и сейчас» с гарантией результата. Данный тренинг призван решить эту задачу.

**Размер группы 6 – 14 человек**

**Длительность тренинга 2 тренинговых дня по 8 часов.**

**Результаты тренинга «Эффективное наставничество»**

**ЗНАНИЯ:** после тренинга участники должны знать:

- Принципы обучения взрослых по М. Ноулзу: ведущая роль обучающегося (взрослый учится САМ, наставник только помогает), опора на опыт обучающегося (взрослый защищает свой опыт и очень критичен к новому), применение новых знаний и умений на практике как можно раньше.

- Цикл обучения взрослого Д. Колба: 1. Конкретный опыт, 2. Мыслительные наблюдения, 3. Абстрактная концептуализация, 4. Активное экспериментирование.

- Цикл наставничества, построенный на понимании специфики обучения взрослых: 1. Наблюдение, 2. Обсуждение, 3. Демонстрация, 4. Тренировка.

- Идея целостности Цикла наставничества и отсутствия результата при «выпадении» хотя бы одного шага.

- Цель этапа 1. Наблюдение: фиксировать автоматическое, а не «желательное» поведение.

- Правила наблюдения: уменьшить влияние фактора наблюдателя и фиксировать факты.

- Цель этапа 2. Обсуждение: Ученик понял, что он делает правильно, понял свои отклонения от стандарта, осознал, насколько важно правильное соблюдение стандарта для достижения результата (мотивация).

- Этапы формирования навыка: анализ, тренировка автоматизма «западающих» моментов, синтез, тренировка автоматизма всего навыка.

- Алгоритм быстрого анализа работы «здесь и сейчас» СПРИНТ: Стандарт – Поведение – Развивай и дальше – Исключи – Начни — Тренируйся.

- Плюсы и минусы при обсуждении работы: поддержка, коррекция, баланс.

- Рекомендации по выделению плюсов: приоритеты и прогресс.

- Правила работы «в ближайшей зоне развития».

- Рекомендации по выделению минусов. Принцип «антикузнечик».

- Цикл отработки: Демонстрация – Тренировка – Обсуждение, повтор цикла вплоть до правильной и устойчивой демонстрации учеником.

Алгоритм этапа 2. Обсуждение: 1. Назови до 3-х плюсов (поддержки) и до 3-х минусов, 2. Назови 1-й минус, 3. Мотивируй, 4. Скажи, что делать, 5. Цикл отработки – Назови следующий минус...

- Правила мотивации ученика при работе с минусами: что теряешь, что приобретаешь. Материальная и нематериальная мотивация.

- Понятность обсуждения: факты, а не мнения, конкретно, проверь понимание.

- Цель этапа 3. Демонстрация: ученик увидел, как делать правильно и убедился, что технология работает и помогает достичь результата.

- Методы демонстрации: описание необходимой модели поведения, личный пример, пример 3-х лиц.

- Цель этапа 4. Тренировка: многократное повторение для формирования устойчивого навыка.

- Особенности наблюдения во время тренировки: только за отработываемым действием, поддержать, не вмешиваться, дать закончить.



- Особенности отработки целостного навыка. «Пазл» (Развивай+ Начни – Исключи + Связь элементов) должен «сложиться».

- Наставник наставника. Работа в формате «матрешки».

### **Результаты тренинга «Эффективное наставничество» НАВЫКИ:**

после тренинга участники умеют:

- Осуществлять наставничество, проходя по всем шагам Цикла наставничества, не останавливаясь и не пропуская.

- Правильно, не создавая «желаемое поведение» наблюдать, фиксировать факты, необходимые для эффективного наставничества .

- Анализировать работу ученика по алгоритму СПРИНТ.

- Соблюдать правильный баланс плюсов и минусов.

- Выделять плюсы в порядке приоритета и поддерживая прогресс.

- Выделять минусы по порядку в стандарте.

- Отрабатывать навыки по Циклу отработки.

- Мотивировать учеников.

- Проводить эффективную демонстрацию модели поведения.

- Отрабатывать навыки учеников до автоматизма.

- Транслировать технологию наставничества, осуществлять наставничество по навыкам наставничества ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться.

- Развивать навыки своих сотрудников «здесь и сейчас».

- Быть наставником, а не «теоретиком», выдающим обратную связь.

### **Программа тренинга «Эффективное наставничество»**

#### **Блок 1. Введение**

- Мини-лекция «Понятие наставничества. Цель тренинга. Расписание. Правила. Знакомство и сбор ожиданий участников»

- Командное упражнение «Сделайте работу с нуля» и его обсуждение

- Демонстрационный видеофрагмент «Наставник»

- Ролевая игра – «аквариум» «Осуществите наставничество» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам»

## **Блок 2. Принципы обучения взрослых. Цикл наставничества**

- Мини-лекция «Принципы обучения взрослых (М. Ноулз, Д. Колб»).

### **Цикл наставничества**

- Просмотр и обсуждение видеозаписи ролевой игры «Осуществите наставничество»: как можно улучшить работу?
- Ролевая игра – «аквариум» (по бизнесу) с подготовкой делегатов в 2-х командах. Ведется видеозапись процесса наблюдения.
- Ролевая игра – «аквариум» «Наставничество»: станьте наставником своих коллег, с обсуждением «по горячим следам»: как соблюден цикл?

## **Блок 3. Этап 1. Наблюдение**

- Мини-лекция «Наблюдение: цель и правила»
- Просмотр и обсуждения видеозаписи процесса наблюдения: реализовали цель, соблюли правила, как можно улучшить работу?
- Ролевая игра «Соблюдаю стандарты». Отработка правил наблюдения: не вмешиваемся, фиксируем факты

## **Блок 4. Этап 2. Обсуждение**

- Демонстрационный видеофрагмент «Обсуди!»
- Мини-лекция «Обсуждение: цель и правила. Этапы формирования навыка»
- Ролевая игра – «аквариум» «Обсуди с сотрудником его навык» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Мини-лекция «Модель СПРИНТ»
- Просмотр и обсуждением видеозаписи игры «Обсуди с сотрудником его навык»: как можно улучшить работу?
- Ролевые игры в парах «СПРИНТ» и игра пары добровольцев в формате «аквариум» с видеозаписью
- Мини-лекция «Плюсы и минусы. «Зона ближайшего развития»
- Просмотр и обсуждением видеозаписи игры «СПРИНТ»: как можно улучшить работу?
- Мини-лекция «Цикл отработки и алгоритм обсуждения»

- Сбор на флипчарт «Типичные минусы в навыках наших сотрудников»
- Командное упражнение «Подготовьте сценку обсуждения по типичным минусам» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам»
- Мини-лекция «Понятность обсуждения»
- Просмотр видеозаписи сценок «Обсуждение по типичным минусам с «заходом» в Цикл отработки»: как можно улучшить работу?
- Ролевая игра в тройках со сменой ролей «Наставник соседа»

### **Блок 5.**

- Игра «33 с хлопком и прыжком»: работаем с нарушениями стандарта

### **Блок 6. Мотивация в наставничестве**

- Демонстрационный видеофрагмент «Мотивация ученика»
- Мини-лекция «Мотивация в наставничестве»
- Просмотр видеозаписи сценок «Обсуждение по типичным минусам»: как можно улучшить работу?
- Командное упражнение «Мотивация: материальная и нематериальная» и обсуждение результатов в большой группе
- Командное упражнение «Цикл наставничества»
- Мини-лекция «Мотивация наставника»
- Индивидуальное упражнение «Моя мотивация» и ее обсуждение в большой группе

### **Блок 7. Этап 3. Демонстрация**

- Мини-лекция «Цель и методы этапа «Демонстрация»
- Демонстрационные видеофрагменты «Неэффективная демонстрация»
- Мини-лекция «Демонстрация и авторитет лидера»
- Просмотр и обсуждение видеозаписи «Цикл наставничества»: насколько эффективно демонстрировали?
- Ролевая игра по видеофрагменту (несколько добровольцев) «Наставники сотрудника. Фокус на демонстрации» с обсуждением «по горячим следам»

#### **Блок 8. Этап 4. Тренировка**

- Демонстрационный видеофрагмент «Дай потренироваться!»
- Ролевая игра (несколько добровольцев) «Наставники наставника» с обсуждением «по горячим следам»
- Мини-лекция «Многократная отработка. Особенности наблюдения во время тренировки. Синтез элементов»
- Демонстрационный видеофрагмент «Поддерживающее наблюдение»
- Просмотр и обсуждение видеозаписи «Цикл наставничества»: как поддерживали тренировку?

#### **Блок 9. Наставник наставника и итоговая отработка**

- Мини-лекция «Наставник наставника. Работа в формате «Матрешки»
- Ролевая игра с подготовкой делегатов в командах «Стань наставником наставника» и обсуждение «по горячим следам»
- Итоговая отработка техник тренинга. Командные сценки «Обучающее видео на тему наставничество»

Алгоритм программы адаптации персонала в компании «Микран»

