

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы	
Анализ процесса адаптации персонала на примере организации ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь» г.Томск	

УДК 005.95:)05.962.1:339.3:691(571.14)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Шараева Валерия Валерьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Вторушин Николай Анатольевич			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «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, 5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,7 0,71,72,73,74,75,76,77,78)
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 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,2 4,25,26,27,43,70,71)
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 )

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

Министерство образования и науки Российской Федерации



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

Институт электронного обучения  
Направление 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Дипломной работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Шараевой Валерии Валерьевне

Тема работы:

Анализ процесса адаптации персонала на примере организации ООО «Сатурн  
Строймаркет Сибирь» г.Томск

Утверждена приказом директора (дата, номер) № 2573/с от 12.04.2017 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы: 29.05.2017 г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объектом дипломной работы является процесс адаптации новых сотрудников.

Предметом дипломной работы является адаптация персонала в ООО "Сатурн Строймаркет Сибирь".

Цель дипломной работы – сформировать рекомендации для совершенствования адаптации в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь».

1.Материалы курсовых работ по дисциплинам:  
«Управление персоналом организации»,  
«Психология управленческой карьеры».

	2.Монографии. 3.Статьи периодических изданий.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <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>	1. Раскрыть сущность адаптации.  2. Проанализировать процесс адаптации персонала в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь».  3. Сформировать рекомендации по усовершенствованию адаптации в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь».
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском языке:</b>	
1. Теоретические основы адаптации персонала.	
2. Анализ процесса адаптации персонала в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь».	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2017 г.
---	---------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Вторушин Николай Анатольевич			20.01.2017 г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-11И22	Шараева Валерия Валерьевна		20.01.2017г.

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

Институт электронного обучения  
Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавр  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
Форма представления работы:

<b>Дипломная работа</b>		
<b>КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН</b>		
<b>выполнения выпускной квалификационной работы</b>		
Срок сдачи студентом выполненной работы:	29.05.2017 г.	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
21.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
21.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
06.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
28.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Вторушин Николай Анатольевич			

СОГЛАСОВАНО:

Должность		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Данная работа содержит 80 страниц, 3 рисунка, 1 схему, 14 таблиц, 11 диаграмм, 51 источник информации и 4 приложения.

Ключевые слова: процесс адаптации, программа адаптации, адаптация персонала, управление адаптацией, усовершенствование адаптации.

Целью дипломной работы является формирование рекомендаций для совершенствования адаптации в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь».

Объектом исследования является процесс адаптации новых сотрудников.

В ходе исследования было проведено анкетирование, оценка процесса адаптации, тестирование и устный опрос.

По итогам проведенных исследований были разработаны рекомендации для улучшения процесса адаптации в организации.

Данные рекомендации по улучшению процесса адаптации могут быть использованы и применены, как в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь», так и в иных организациях.

Основная значимость практической части данной работы состоит в том, что благодаря полученным данным организация ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь» может пересмотреть свой процесс адаптации на предприятии и в дальнейшем использовать данные рекомендации на практике.

## Оглавление

Введение .....	8
1. Теоретические основы адаптации персонала .....	11
1.1. Понятие адаптации персонала .....	11
1.2. Цели, виды и этапы адаптации .....	15
1.3. Управление адаптацией на предприятии.....	24
2. Анализ процесса адаптации персонала в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь».....	31
2.1. Общая характеристика ООО «Сатурн Строймаркет» .....	31
2.2 Адаптация персонала в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь» .....	37
2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию адаптации персонала в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь» .....	53
Заключение.....	64
Список используемой литературы .....	67
Приложение А .....	72
Приложение Б .....	76
Приложение В .....	77
Приложение Г .....	80



## **Введение**

Под понятием адаптация персонала понимается процесс ознакомления сотрудника с работой предприятия и самим предприятием, а также изменение личного поведения в соответствии с требованиями рабочей среды. Почти все большие организации уделяют значительный интерес этому значительному процессу, поскольку от данного аспекта, в значительной степени, зависит будущее организации.

Процесс адаптации персонала обладает задачей упростить вступление новых работников в работу компании. Проведенные исследования обнаружили, что примерно 85% сотрудников, уволившихся по собственному желанию с предприятия в период первого года, решились на это уже в первый же день своей работы на новом месте. Как не странно, но это совершенно обычная ситуация, когда сотрудник, устроившись на новое место работы, начинает испытывать трудности, в основном эти трудности связаны с отсутствием информации о расположении подразделений предприятия, и самое парадоксальное, это отсутствие информации о порядке проведения работы. Не стоит забывать, что роль человеческих факторов также важна. Именно поэтому процедура адаптации организации, помогает избежать большого количества проблем, которые возникают с первого дня работы у нового сотрудника. [21]. Как показывает практика, при внедрении нового сотрудника в рабочую жизнь предприятия, улучшается активация творческого потенциала уже работающих сотрудников, а также поддержка корпоративной культуры предприятия. Несомненно, данная процедура полезна для нового сотрудника, так как он знакомится с процессом адаптации в данной организации, получает много полезной информации о предприятии, узнает коллектив, уровень его сплоченности.

При всем при этом, никогда нельзя быть уверенным на все 100%, что человек прошедший все этапы собеседования, сможет проявить себя на деле так же хорошо. Очень часто бывает так, что кандидат, который подходит по

всем параметрам отбора, который блестяще прошел собеседование и показал наивысший балл своего профессионального мастерства, а также знаний и умений, увольняется через очень короткий срок. Менеджеры по персоналу, оправдывая себя, упорно разносят слухи, что сейчас на рынке труда появилось очень много профессионалов, которые успешно проходят собеседования и тесты, но на практике это очень слабые звенья. Не надо упускать из виду и то что одна из главных ошибок при подборе персонала заключается в том, что средний уровень тестирования в России сейчас находится на не очень высоком уровне.

Одна из главных проблем при подборе персонала заключается в том, что зачастую очень маленькое значение уделяется испытательному сроку и адаптации нового сотрудника в организации, только устранив эту проблему можно будет судить об успешности подбора кадров.

Благодаря процессу адаптации, эффективная работа нового сотрудника может начаться уже через пару месяцев, а при несвоевременной помощи сотруднику с адаптацией на предприятии, его развитие начнется только через несколько лет. [6].

Актуальность выбранной темы заключается в том, что адаптация на предприятии является необходимым звеном для работы всей организации, без нее возрастет текучесть кадров и многократно увеличатся проблемы новых сотрудников на предприятии.

Процесс адаптации в организации и ее воздействие на работу новых сотрудников было рассмотрено авторами, а именно: Антипов В.В., Базаров Т. Ю., Бухалков М. И., Егоршин А. П., Кибанов А. Я., Коханов Е. Ф., Лукашевич В. В., Маренков Н. Л., Морозов А.А., Пугачев В.П., Тебекин А. В., Цветаев В.М.

Цель дипломной работы – сформировать рекомендации для совершенствования адаптации в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь».

Для того чтобы достичь поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы адаптации персонала;
- охарактеризовать понятие «адаптация», определить ее цели, виды и этапы;
- дать характеристику ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь»;
- проанализировать процесс адаптации персонала в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь»;
- выявить проблемы адаптации в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь».

Объект исследования – процесс адаптации новых сотрудников.

Предмет исследования – адаптация персонала в ООО "Сатурн Строймаркет Сибирь".

В ходе исследования было проведено анкетирование, оценка процесса адаптации, тестирование и устный опрос.

Основная значимость, которая содержится в практической части работы, состоит в том, что организация ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь» может пользоваться полученными в ходе исследования данными, для того чтобы усовершенствовать процесс адаптации в организации. Значимость исследования процесса адаптации состоит в том, что в организацию всегда будут приходить новые сотрудники, которым с самого начала будет трудно влиться в трудовой процесс работы.

Структура исследования отвечает требованиям, которые были указаны в цели и задачах. Содержит введение, две основные главы, включающие в себя по три подпункта, заключение, список использованной литературы и три приложения.

# **1. Теоретические основы адаптации персонала**

## **1.1. Понятие адаптации персонала**

Одна из главных проблем при работе с персоналом заключается в том, что при привлечении кадров, очень маленькое значение уделяют трудовой адаптации. Если на начальном этапе работнику не показать основу вхождения в его профессиональные и социальные условия труда, то в последствии будет очень сложно добиться того, чтобы сотрудник и организация пришли к взаимному приспособлению.

Понятие «адаптация» можно встретить в разных областях наук.

Производственная и социальная адаптация, выделяется в таких науках как психология и социология. Каждая из этих двух видов адаптации имеет свое значение, но иногда эти виды пересекаются: в производственную адаптацию включаются социальные, биологические и технические аспекты, а социальная сфера не замыкает себя только на производстве.

Социальная адаптация – (от лат. *adapto* – адаптирую и *socialis* – окружение):

- 1) происходит постоянный процесс энергичной адаптации индивида к условиям общественной среды;
- 2) Последствие процесса. [13]

Социальную адаптацию не редко связывают с этапом кардинальной смены деятельности человека и окружающей его социальной среды, даже не смотря на ее постоянный характер. Благодаря работам Айзенка Г., в зарубежную психологию вошло такое определение адаптации, как необихевиористское.

Необихевиористскую адаптацию определяют по-разному:

1) это когда требования окружающей среды, с одной стороны, и нужды индивида, с другой стороны, полностью удовлетворены. В этот момент наступает состояние гармонии индивида с окружающей средой.

2) это процесс, благодаря которому гармония достигается индивида с окружающей средой. [27].

Трудовая адаптация – процесс изучения новой трудовой ситуации индивидом, в котором индивид и рабочая среда проявляют активное влияние друг на друга и показывают себя, как адаптивно-адаптирующей системой. [4].

Каждый раз, когда человек поступает на работу, ему приходится окунаться в систему социально-психологических и профессиональных отношений данной организации, осваивать новые для него роли, нормы, ценности, связывать свою индивидуальность с задачами предприятия, тем самым у человека происходит подчинение своего поведения к служебным установкам данной организации. Но зачастую, когда человек приходит на новое место работы, у него уже имеется сложившееся поведение, цели и ценностные ориентации исходя из которых формируется его требование к организации, а организация, в свою очередь, предъявляет работнику свои требования поведения, отталкиваясь от целей и задач данного предприятия. Процесс трудовой адаптации начинает осуществляться только тогда, когда работник и предприятия начинают взаимодействовать, исполняя требования друг друга. Исходя от этого, можно понять, что трудовая адаптация – это процесс не только который обращен к индивиду, а двусторонний процесс, обращенный к индивиду и новой для него окружающей средой.

Понять насколько адаптирован человек к новому месту работы можно по его поведению и трудовым показателям его деятельности:

- при результативности работы;
- при освоении социальной информации и реализации ее на практике;
- при увеличении всех видов активности;
- при удовлетворенности разнообразными сторонами работы. [31].

Можно прийти к выводу, что адаптация - объединение рабочего и организации, который постепенно вращивается в новые условия труда в данной организации.

Одними из главных компонентов адаптации сотрудника являются согласованность его самооценок и притязаний с возможностями его работы, с одной стороны, а с другой стороны все зависит от реальности производственной среды, где он проходит адаптацию. Так же вероятны противоречия, успешность адаптации будет зависеть от их решаемости и глубины.

Для работника адаптация заключается, в многостороннем процессе, в том, чтобы он смог приспособиться к социальной, а также трудовой среде, чтобы в итоге усовершенствовать свои личные и трудовые качества. Но все это будет невозможно, если у коллектива и вновь поступившего работника не будет взаимной заинтересованности в друг друге. Когда новый сотрудник приступает к работе, он занимает сразу несколько позиций в внутриорганизационных отношениях. Для каждой позиции есть ряд общих требований, правил поведения, норм. Каждая позиция определяет роль сотрудника в коллективе как коллеги, работника, руководителя или подчиненного. Поведение человека в коллективе должно зависеть от занимаемой позиции в организации. Когда новый сотрудник приступает к работе он уже имеет определенные потребности, цели и нормы поведения. И уже исходя от своих потребностей сотрудник выдвигает требования к организации, мотивации и условиям труда.

Факторами трудовой адаптации являются условия, которые влияют на сроки и результаты данного процесса. Среди них выделяются субъективные и объективные факторы.

Объективные (обычно это факторы, которые тесно связаны с трудовым процессом) – в основном это факторы, которые практически не зависят от

работника, а зависят от автоматизации и механизации трудовых процессов, уровня организации труда, местоположение организации, санитарно-гигиенических условий, а также размера коллектива.

Субъективные (личностные, которые связаны с работником) факторы:

- социально-демографические (к ним относятся возраст, стаж работы, социальное положение, квалификация, пол, образование.);
  - социально-психологические (уровень требований, стремление к труду, уровень самоконтроля и умения разделять личные движения и поступки во времени, контактность);
  - социологические (уровень профессиональной заинтересованности, морального и материального интереса в результативности и качестве труда).
- [18].

Для субъективного показателя успешной работы сотрудника является общая удовлетворенность трудом, а также налаженный климат в коллективе. Нужно отметить, что потенциал работника занимает далеко не последнее место в производственной адаптации. Это объединение личных качеств сотрудника, которые в последствии вытекают в определенный тип поведения: уверенность в своих силах, коммуникабельность, сдержанность и беспристрастность. Но не стоит забывать, что так же важную роль играет образование, знание работы и опыт. Каждый сотрудник сможет сделать выводы на будущее, только когда будет использовать максимально свой опыт.

## 1.2. Цели, виды и этапы адаптации

К основным целям адаптации нового сотрудника относятся:

- стремительное достижение трудовых показателей, допустимых для организации;
- снижение изначальных издержек. Для нового сотрудника не всегда понятна работа организации. От организации будет требоваться больше затрат до тех пор, пока новый сотрудник будет работать менее эффективно, чем работники с опытом. Для достижения установленных стандартов и уменьшения стартовых затрат и существует адаптация;
- для того чтобы работник почувствовал себя частью команды, влился в коллектив;
- уменьшение беспокойности и тревожности, которые испытывает каждый новый работник. В данном случае беспокойность и тревожность говорят о том, что человек боится неудач в работе и еще не нашел свою ориентацию в рабочей ситуации. Для нового сотрудника это абсолютно нормально, что он испытывает страх перед чем-то новым;
- среди новых сотрудников уменьшается текучесть кадров. Каждый новый сотрудник может отреагировать увольнением, если своевременно не освоился в организации;
- руководитель начнет больше экономить свое время. Будет требоваться намного больше времени на помощь новому сотруднику, если он плохо адаптирован к работе;
- у нового сотрудника появится удовлетворенность работой. Адаптация должна содействовать формированию позитивного настроения у нового сотрудника к организации, коллективу и своей работе. От этого зависит уровень рабочих показателей;
- происходит уменьшение издержек на поиск новых сотрудников;
- формирование кадрового резерва. [22].



Успешность трудовой адаптации будет плодотворнее, если сотрудник будет разделять ценности всего коллектива, а ценности коллектива станут его собственными, если он начнет лучше воспринимать обстановку в организации и усвоит свою ориентацию в трудовом коллективе.

Существует целый ряд условий для успешной адаптации:

- работа по профессиональной ориентации новых работников на высоком уровне;
- объективное выставление деловых оценок новым сотрудникам (это должно происходить как на этапе отбора, так и на все время адаптации нового работника);
- механизм процесса адаптации должен быть отработан на высоком уровне;
- привлекательность и престиж специальности именно на данном предприятии;
- мотивация сотрудника;
- система введения новшеств в организацию должна быть отработана;
- система обучения сотрудников, которая действует внутри организации, должна быть гибкой;
- индивидуальные свойства адаптируемого работника, которые связаны с его психологией, семейным положением, полом, возрастом, и т.д. [16].

Расклассифицировать адаптацию можно по критериям:

- по связи субъект-объект:
  - активная — это когда индивид старается влиять на мир с тем, чтобы переменить его;
  - пассивная — это когда индивид не рвется к данному изменению и влиянию.
- по влиянию на сотрудника:
  - прогрессивная — хорошо влияющая на сотрудника;

- регрессивная – пассивная адаптация к окружению с негативным содержанием (к примеру, с плохой дисциплиной трудящихся).

- по уровню:

- первичная – внедрение новых сотрудников, которые не имеют профессионального опыта (в основном к ним относятся выпускники различных учебных заведений);

- вторичная – внедрение новых сотрудников, которые имеют профессиональный опыт (к ним относятся сотрудники, которые решили поменять место своей работы или перешли на другой ранг своей). Роль вторичной адаптации, в основном возрастает, при формировании рынка труда. Нашим отечественным работодателям нужно обратить свое внимание на работу зарубежными кадровыми службами, так как они в большей степени уделяют свое внимание на первичную адаптацию новых сотрудников, так как эта группа новых сотрудников нуждается в большей степени заботы со стороны руководящих должностей.

- по отношению работника к предприятию:

- конформизм. Абсолютное подчинение нормам и ценностям организации. Основную массу в коллективе составляют именно такие сотрудники;

- мимикрия. Непринятие основных норм в организации, следование вторичным нормам. Эти сотрудники всегда находятся в группе риска, которые в любой момент могут уйти из организации;

- адаптивный индивидуализм. Непринятие второстепенных норм и ценностей, но согласия с основными. Работник хорошо уживается в коллективе, при этом сохраняя свою индивидуальность;

- отрицание. Ожидания и реальность несопоставимы, работник показывает свое несогласие с нормами и ценностями фирмы. Как показывает практика такие сотрудники увольняются по истечении нескольких месяцев.

- по течениям:

- внепроизводственная адаптация;

- производственная адаптация. [22].

Последние критерия классификации переходят в более широкое ее значение. Эта классификация для более наглядного примера приведена на Рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды адаптации.

Профессиональная адаптация необходима для овладения определенными навыками, умениями, для формирования необходимых профессиональных качеств личности, для того чтобы у сотрудника сложилось положительное отношение к работе.

Психофизиологическая адаптация – освоение норм, условий, ценностей, которые потребуются сотруднику во время работы.

В настоящее время санитарно-гигиенические нормы также поддаются моральному старению, как и техника. На деятельность и продуктивность труда несомненно влияют санитарно-гигиенические условия на предприятии. Как показывают исследования, для многих сотрудников вопрос о санитарно-гигиенических условиях в организации поставлен очень остро и болезненно.

Социально-психологическая адаптация ориентирована на освоении новым сотрудником социально-психологического климата в коллективе, для того чтобы в последствии ему можно было легко влиться в организацию (коллектив). Это соитие сотрудника с организацией, ее ценностями, нормами, традициями. Когда работник проходит такой курс адаптации он помаленьку получает информации о каждой группе сотрудников, о их ценностях, взаимоотношении, а также о лидерах группы. Данная информация активно усваивается у работника, соотносясь с предыдущим местом работы, опытом, и начинает оцениваться им. Положительной оценки, принятие групповой нормы, постепенного процесса ориентации личности в организации, можно добиться только если информация с предыдущего места работы соответствует новому. Только благодаря социально-психологической адаптации новый сотрудник может влиться в организацию, живя в ней, чувствуя свою значимость, он выстраивает хорошие взаимоотношения с коллегами, а также руководством.

Организационно-административная адаптация обозначает изучение организационного строения предприятия, системы управления и обслуживания организационного процесса, порядок труда и отдыха.

В момент прохождения организационно-административной адаптации новый сотрудник осваивает где ему предстоит работать, с должностью, с ее определенными целями. В ходе этой адаптации у сотрудника должны сформироваться общие роли и понимание производственного процесса. Стоит обратить внимание и на еще одну главную и своеобразную сторону организационно-административной адаптации, что новый сотрудник должен быть подготовлен к нововведениям как организационного, так и технического характера.

Экономическая адаптация помогает сотруднику ознакомиться с его мотивацией, оплатой труда и прочими выплатами, а также с экономическим механизмом всей организации.

Санитарно-гигиеническая адаптация помогает сотруднику освоить новые требования технологической, трудовой и производственной дисциплины, а также помогает понять правила трудового распорядка. Проходя санитарно-гигиеническую адаптацию, сотрудник привыкает подготавливать свое рабочее место перед работой, придерживаясь уже сложившимися санитарными нормами и правилами в организации, а так без вреда для окружающей среды.

Все адаптации разные, но даже несмотря на это, они находятся в постоянном взаимодействии друг с другом, исходя из этого нужно понимать, что процессу управления необходима система единого инструмента, который приведет к успешности и скорости адаптации.

Также можно выделить, что новым сотрудникам необходимо проходить все виды адаптации, а сотрудникам, которые продвинулись по карьерной

лестнице или перешли на новую должность только санитарно-гигиеническую. Для наглядного примера представлен Рисунок 2.

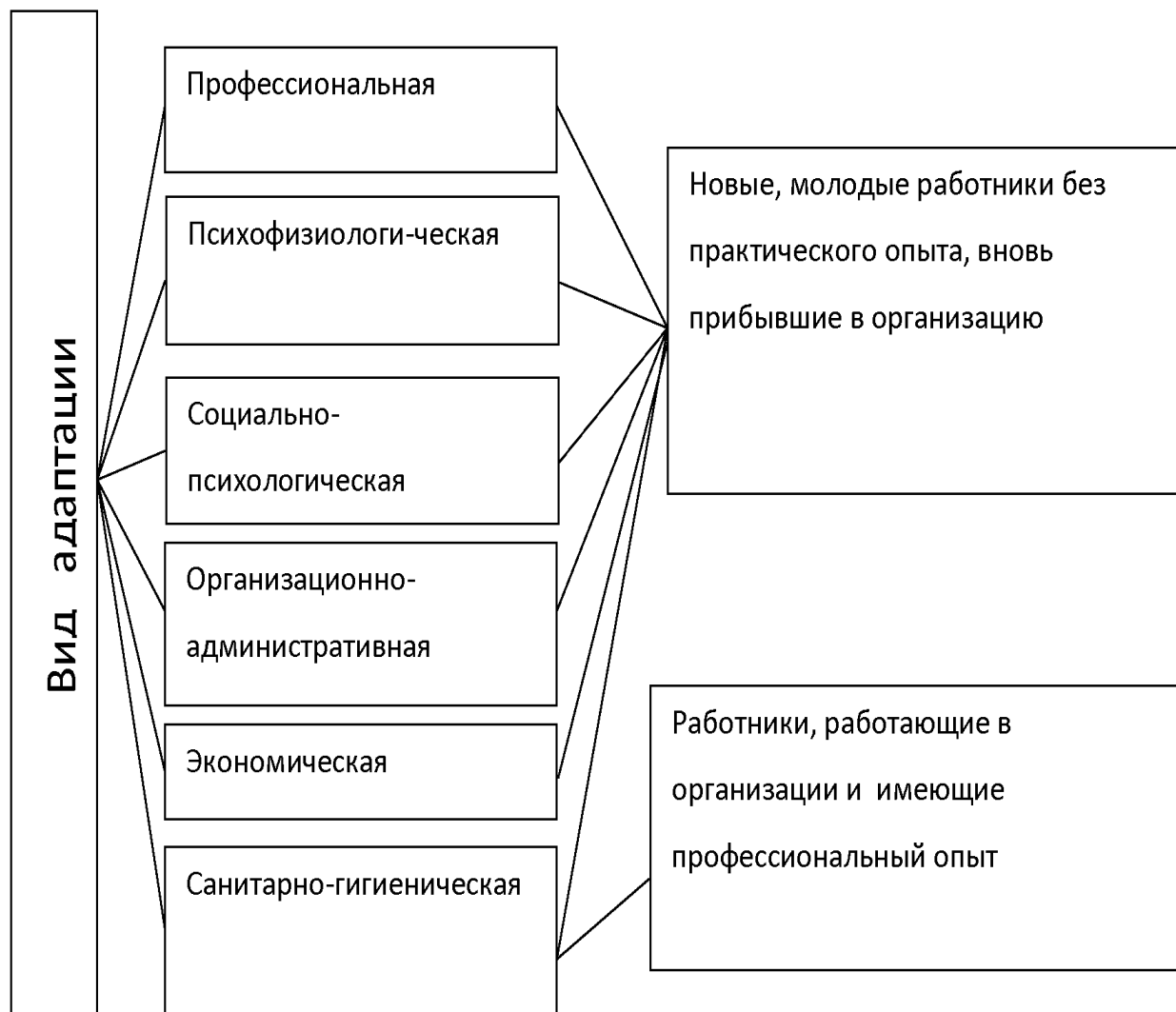


Рисунок 2 – Процесс адаптации для новых и имеющих опыт сотрудников

Выделяется еще одна классификация адаптации – экспресс-адаптация. Если рассматривать во временном контексте экспресс-адаптацию, то это этап начальной стадии на предприятии, который не занимает много времени. В условиях кризиса или других конкретных обстоятельств экспресс-адаптация может длиться от 3 до 6 месяцев. Данный временной интервал может дополнительно делиться на этапы первичной (новые сотрудники) и вторичной (уже работающих и перемещенным сотрудников организации) адаптации. Первичная адаптация необходима для того, чтобы ознакомить нового

сотрудника с общими условиями трудового процесса и их особенностями, так как он о них ничего не знает. Итогом первичной адаптации служит то что новый сотрудник должен понимать правила, норма, ценности предприятия, которые в совокупности строят культуру организации.

Из первичной адаптации постепенно вытекает вторичная, в которой сотрудник уже должен приобщиться к корпоративной культуре организации, сформировав о ней на первичном этапе какое-то впечатление.

Успешность экспресс-адаптации напрямую зависит от двух ситуаций:

1) Он в полной мере переопределяется готовностью (уровнем мотивации и способностью) сотрудника к адаптации.

2) Готовность руководства к созданию нужных мероприятий, для успешной экспресс-адаптации. [13].

Конечно, когда кризиса нет, то обеспечить все эти условия намного легче.

Экспресс-адаптации отводится очень короткий срок на ее реализацию. Изучив все это можно прийти к выводу, что качественная экспресс-адаптация может быть гарантирована только при ее соответствующей организации.

В организацию экспресс-адаптации включены следующие обеспечения:

- оценка качеств сотрудника таких как личные и профессиональные, для того чтобы выявить его личностный, профессиональный и резервный потенциал;

- разработка программы адаптации, которая учитывает потенциал, текущее и последующее служебное положение сотрудника;

- реализация программы адаптация, которая предполагает контроль и учет результата, достигаемого сотрудником;

- подведение результатов экспресс-адаптации. [19].

Время без сомнения играет главную роль, в условиях кризиса его нужно использовать более грамотно и рационально. Для этого необходимо заблаговременно готовиться к мероприятиям экспресс-адаптации, а также проводить их в параллельном режиме. Оценивать потенциал сотрудника необходимо еще на ускоренных этапах отбора и поиска. Отсюда следуют, что программа адаптации для конкретного нового сотрудника должна быть написана и сформирована еще до первого его рабочего дня, до подписания трудового договора.



### **1.3. Управление адаптацией на предприятии**

Бросая нового сотрудника в работу, нельзя рассчитывать, что его эффективность сразу будет высока. Разработка программы адаптации для новичков, чтобы им было проще влиться в коллектив и найти свою ориентацию в нем – правильный подход.

Адаптация – это процесс знакомства нового сотрудника с организацией и ее деятельностью. [28].

Процесс адаптации делится на четыре этапа:

Первый этап. Для построения эффективной программы адаптации нужно произвести общую оценку об профессиональном уровне подготовки нового работника. Процесс адаптации может занять очень короткое время, если у нового сотрудника будет опыт работы в аналогичной сфере, а не только специальная подготовка. Но в тоже время не стоит забывать, даже имея опыт работы в аналогичной сфере деятельности, новый сотрудник не знаком с решением задач данной организации. Каждая организация имеет свою инфраструктуру, персонал, технологию деятельности, поэтому работник попадает в новую и не знакомую для него ситуацию. Процесс адаптации должен включать в себя не только знакомство с работой организации, но и с коллективом.

Второй этап. Знакомство нового сотрудника с его обязанностями, которые ему выдвигает организация. Больше внимание, стоит уделить адаптации новичка к условиям в организации. Данную работу выполняют не только руководители организации, но и сотрудники по работе с персоналом. Обязанности руководителя и менеджера по персоналу отличаются друг от друга. Для наглядного примера работы руководителя и менеджера приведена Таблица 1.

Таблица 1 – Обязанности руководителя и менеджера по персоналу

Мероприятия по адаптации	Обязанности	
	Руководитель	Менеджер по персоналу
Составлении программы адаптации	Ассистирует	Исполняет
Знакомство новых сотрудников с организацией, условия труда и правилами поведения		Исполняет
Объяснение требований к работе	Исполняет	
Включение нового сотрудника в работу	Исполняет	
Поощрение опытных работников, которые помогают новичкам	Исполняет	

Как правило в программу адаптации включены лекции, экскурсии по предприятию, а также практикумы.

При реализации программы адаптации зачастую затрагивается ряд вопросов:

1. Общее мнение об организации:

- цели, задачи, приоритеты;
- стандарты, нормы, традиции;
- спрос и предложение, продвижение продукции до потребителя;
- разнообразность работы;
- связи компании, строение организации.

2. Организационная политика:

- принципы кадровой политики;
- условия при подборе персонала;
- курсы по повышению квалификации и профессиональной подготовки;
- помощь сотрудникам, если их привлекли к судебной ответственности;
- распределение рабочего времени;
- правила о неразглашении коммерческой тайны.

### 3. Оплата труда:

- нормы оплаты труда, а также мотивации;
- форма и нормы оплаты сверхурочных и выходных.

### 4. Дополнительные привилегии:

- страхование;
- помощь при уходе на пенсию или в случае увольнения;
- возможность профессионального обучения;
- наличия льгот для своих сотрудников организации.

### 5. Основы безопасности и охраны труда:

- медпункт;
- наличие мер предосторожности;
- правила пожарной безопасности;
- проведение инструктажей по правилам безопасности.

### 6. Отношение работника с профсоюзом:

- найм, его сроки и условия;
- испытательный срок;
- инструкция работы;
- информация об опозданиях на работу;
- обязательства сотрудника;
- обязанности руководства;
- оценка работы;
- соблюдение дисциплины;
- каналы коммуникации.

## 7. Бытовые условия:

- служебное питание;
- присутствие входов и выходов для сотрудников;
- парковка для сотрудников.

Иногда после прохождения новым работником адаптации на предприятии, с сотрудниками данного подразделения, куда был определен новичок, проводится специальная программа в виде беседы, которая способствует повышению помощи новому сотруднику, также эти беседы проводятся и с руководителями.

Вопросы, которые затрагиваются в этой программе:

### 1. Задачи подразделения:

- организация, строение, цели;
- отношения сотрудников между подразделениями;
- отношения сотрудников внутри одного подразделения.

### 2. Обязанности работников:

- подробное описание данной деятельности;
- объяснение насколько важна данная работа, как она взаимодействует с другими подразделениями;
- оценка работы и ее нормативы;
- расписание рабочего дня;

### 3. Требуемая отчетность:

- помощь, которая может быть оказана в данном подразделении;
- взаимоотношения с инспекциями как с местными, так и государственными.

### 4. Правила и установки в организации:

- техника безопасности, правила поведения при несчастных случаях;
- санитарно-гигиенические образцы порядка;
- охрана организации;

- взаимоотношения сотрудников, которые относятся к разным подразделениям;
- заимствование вещей из другого подразделения;
- проверка нарушений;
- обеденные и другие перерывы;
- использование телефона в личных целях;
- пользование оборудованием в личных целях;

В «Индивидуальном плане работы на испытательный срок» фиксируют задания, оценку результатов и выводы об проделанной работы сотрудника (Приложение А). Он состоит из двух частей: вступление сотрудника с новую должность и работа в этой должности.

Третий этап. Эффективная адаптация. На этом этапе новому сотруднику присваивается определенный статус, к которому он привыкает, и определяется его включение в трудовой коллектив. На данном этапе нужно давать возможность новому сотруднику попробовать себя в разных сферах рабочего процесса, чтобы он смог проверить и применить свои знания в работе организации. При этом необходимо регулярно помогать новому сотруднику, проводить вместе с ним оценку результатов проделанной им работы.

Четвертый этап. Функционирование. На этом этапе заканчивается процесс адаптации, завершается он продавливанием проблем, как производственных, так и межличностных и переходит в нормальный рабочий режим. Если спонтанно развивать процесс адаптации, этот этап может наступить только через год или полтора, но при правильном регулировании процесса адаптации этот этап наступает уже через пару месяцев. При таком уменьшении по времени адаптационного процесса может принести большую прибыль организации, особенно если в нее привлекается много сотрудников.

Адаптационная программа предназначена для всех структур и подразделений в организации, для того чтобы новый сотрудник мог быстро

влиться в работу и коллектив, в новую должность, для уменьшения ошибок, совершаемых новичком в организации, формирование позитивного образа компании, а также оценивание потенциала нового сотрудника при прохождении им испытательного срока.

Программа адаптации была разработана для:

- директора;
- начальников подразделений;
- сотрудников, которые курируют работу нового сотрудника;
- менеджеров по персоналу.

Адаптационный процесс заканчивается, когда:

- работа становится привычной, не вызывая дискомфорта, страха, напряженности;
- сотрудник овладел всем количеством навыков и знаний;
- руководителя устраивают рабочие показатели нового сотрудника;
- появляется желание расти дальше по профессиональной лестнице;
- у сотрудника появляется удовлетворенность проделанной им работы;
- сотрудник связывает успех в работе со своей жизнью.

Испытательный срок, в основном, всегда протекает вместе с процессом адаптации. Зачастую эти два понятия сопоставляют друг другу. Хотя испытательный срок вытекает из процесса адаптации. Задача испытательного срока состоит в том, чтобы проверить квалификацию нового сотрудника, сможет ли он справиться с возложенной на него задачей. Но как показывает практика, не всегда работодатель оценивает именно квалификацию, чаще всего он смотрит насколько быстро новый сотрудник может влиться в коллектив, привыкнуть к организационной культуре, и насколько он отвечает требованиям руководства.

ТК РФ статья 70: «При заключении трудового договора в нем по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании

работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе». Отсюда можно понять, что испытательный срок – это оценивание деловых навыков и квалификации нового сотрудника. То есть должны проверяться только умения и квалификация работника, сможет ли он выполнить ту работу, которая от него требуется. Не совместимость с коллективом, особенности характера и психологии не могут быть основой для не прохождением испытательного срока.

Испытательный срок не может длиться больше трех месяцев, а для руководящих должностей дольше шести месяцев, если это, конечно, не принято федеральным законом.

У каждой организации установлен свой срок испытаний, основанный на специфике предприятия, требований к должности, целей и т.п.

Испытательный срок не может быть установлен для:

- людей, которые поступили на данную должность по итогам прохождения конкурса;
- женщин, находящихся в положении;
- людей, которые не достигли восемнадцатилетнего возраста;
- людей, которые только получили образование и поступили на работу по полученной специальности;
- люди, которых перевели на данную должность в другую организацию по соглашению работодателей. [7].

Адаптацию проходит каждый новый сотрудник, как бы она не была сложна. При отсутствии определенной программы, адаптация становится нерегулируемой, а результат плачевным. Задача организации заключается в том, чтобы создать программу, в которой будет принимать участие все сотрудники, руководители отделов, директора, менеджеры по персоналу.

## **2. Анализ процесса адаптации персонала в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь»**

### **2.1. Общая характеристика ООО «Сатурн Строймаркет»**

Полное название Общество с ограниченной ответственность «Сатурн Строймаркет Сибирь».

Компания «Сатурн» была создана в 1994 г. в г. Санкт-Петербург. На данный момент компания владеет более 45 филиалами по всей России, таких как Москва, Екатеринбург, Самара, Новосибирск, Томск, Казань, Краснодар, Волгоград, Нижний Новгород, Красноярск, Челябинск, Тольятти, Уфа. Филиалы предоставлены в Таблице 2. Увеличение количества магазинов по годам представлены в Диаграмме 1.

Деятельность организации:

- Розничная сеть «Сатурн Строймаркет»;
- Оптовая сеть;
- Обустройство строительных объектов;
- Создание личной продукции;
- Дистрибьютерство;
- Импорт строительных материалов;
- Логистика.

Всего за 15 лет успешной деятельности «Сатурн» стал первым в своей отрасли. На данный момент компания экспортирует более 18 000 строительных материалов в магазины по всей России. Энергично развивает розничную сеть «Сатурн Строймаркет».

На сегодняшний день «Сатурн» представляет собой:

- Более 18 000 наименований строительных материалов;
- Сотни тысяч постоянных покупателей, которые делают покупки ежедневно;



- 15 000 кв. м. помещений для офисов;
- 46 000 кв. м. торговых площадок;
- 167 000 кв. м. складов закрытого типа;
- 284 000 кв. м. площадок открытого типа.

История создания компании «Сатурн» начинается с 1994 года, который является и годом развития компании на рынке товаров для обустройства дома. В самом начале своей деятельности компания, из-за нехватки помещений занималась импортом маленьких партий товаров для больших магазинов Санкт-Петербурга: ГУМ, ЦУМ, Универмаг и других магазинов.

В 2001 г. компанией «Сатурн» был арендован самый первый магазин, в котором она начала торговать собственной продукцией. Спустя какое-то время компания начала использовать технологию по колеровке краски. Благодаря этому увеличился ассортимент товаров. В этот год компания открыла еще несколько собственных магазинов площадью от 600 до 2 400 кв. м.

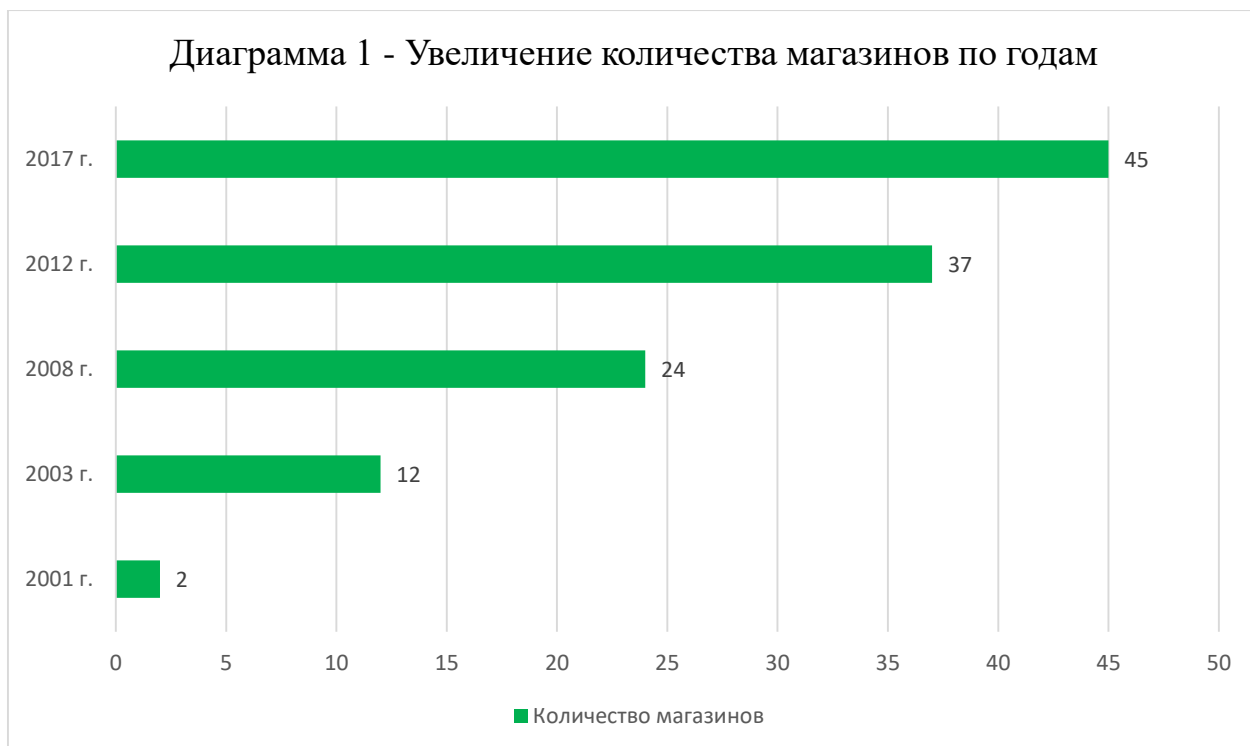
В 2003 г. ассортимент товаров увеличился благодаря сантехники, линолеума, обоев. Также сменилось название на «Сатурн Строймаркет», тем самым отражая специализацию компании, что она занимается продажей товаров для обустройства и ремонта дома. Из-за ограничения в размерах площади магазинов, компания «Сатурн» начала открывать магазины нового типа.

В 2004 г. в Санкт-Петербурге было открытие первого магазина новейшего формата розница – городской магазин. Этот магазин стал первым свежего формата DIY в Санкт-Петербурге. Введение данного формата с системой самообслуживания в строительном магазине было одобрено и внедрилось успешно.

В 2006 г. компания «Сатурн» выпустила два личных проекта: завод по изготовлению дверей и завод по изготовлению лакокрасочной продукции, совместно с немецким концерном PUFAS GMBH.

Таблица 2 – Филиалы «Сатурна»

<b>Город</b>	<b>Количество магазинов</b>
Барнаул	1
Волгоград	3
Волжский	2
Екатеринбург	2
Казань	5
Краснодар	1
Красноярск	1
Магнитогорск	2
Москва	2
Нижний Новгород	1
Новосибирск	2
Оренбург	1
Подольск	1
Салават	1
Самара	3
Санкт-Петербург	5
Сочи	1
Стерлитамак	1
Тольятти	2
Томск	1
Уфа	5
Челябинск	2



С каждым годом выручка организации растет с бешеной скоростью. Данные по выручке с 2001 по 2017 гг. предоставлены в Диаграмме 2.



Ассортимент товаров, который сейчас предлагается в магазинах «Сатурн Строймаркет», действительно огромен. Это не только традиционные обои, сантехника, линолеум, лаки и краски, но и сухие строительные смеси, материалы для тепло и звукоизоляции, а также инструмент для проведения различных строительно-монтажных работ: электроинструмент, ручной инструмент.

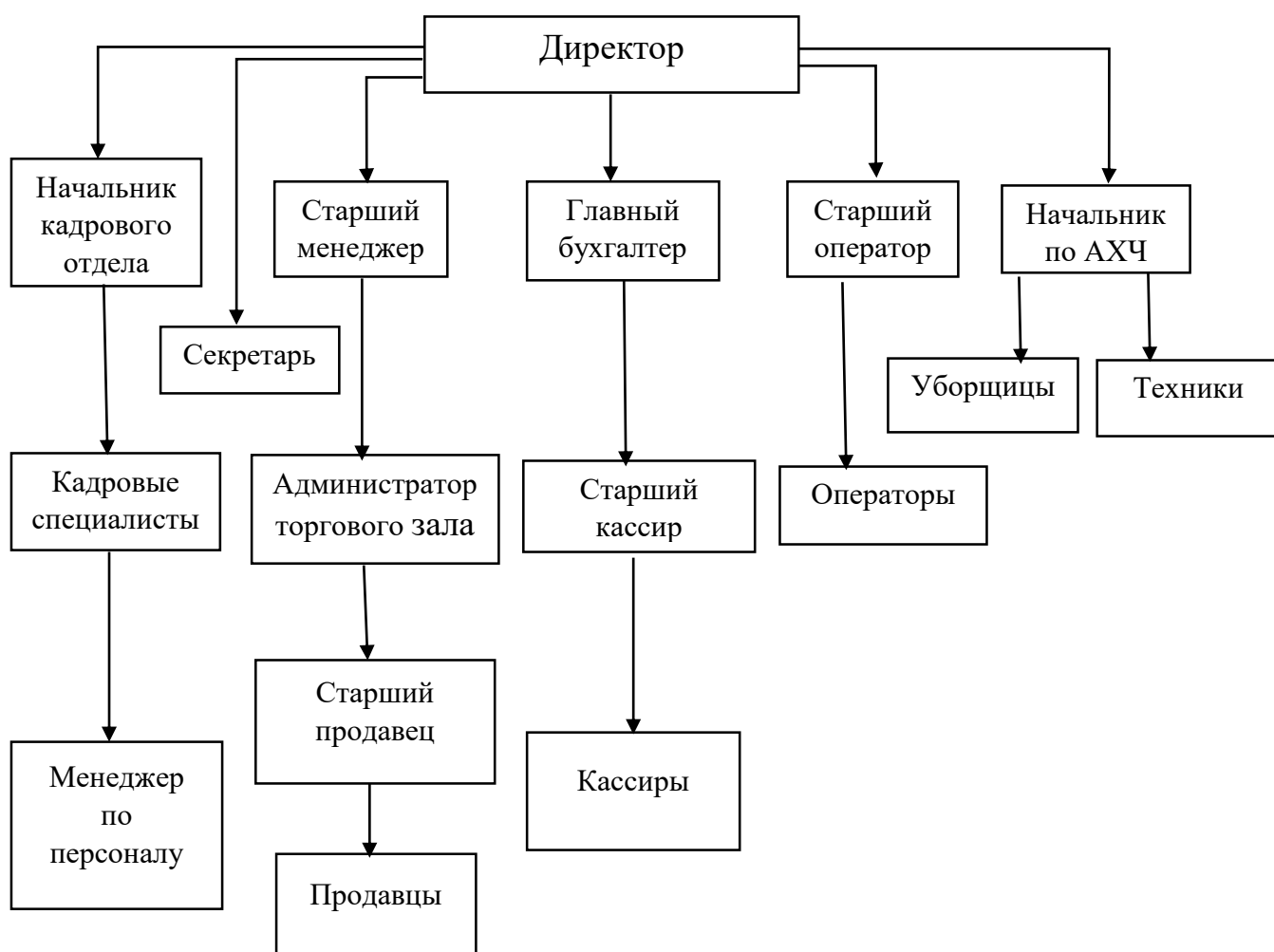
В данной работе будет рассмотрен конкретный магазин компании «Сатурн Строймаркет», а именно «Сатурн Строймаркет Сибирь» в г. Томске. Магазин открылся недавно, поэтому система адаптации новых сотрудников не отлажена и ей не уделяется должное внимание.

Не смотря на недавнее открытие магазина он уже занимает лидирующие позиции на рынке. Основные конкуренты в г. Томске предоставлены в Диаграмме 3.



Штат сотрудников организации «Сатурн Строймаркет Сибирь» составляет 63 человека, из них 9 руководителей, 31 продавец, 1 секретарь, 6 кадровых специалистов, 8 кассиров, 4 уборщицы и 4 техника, структура организации предоставлена на Схеме 1.

Схема 1 – структура организации



## **2.2 Адаптация персонала в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь»**

На сегодняшний день в организации проходит система адаптации, основываясь на «Положение об адаптации».

08.01.2001 «Положение об адаптации» вступило в силу.

Для более детального изучения системы адаптации, были проведены исследования, которые включали в себя:

1. Рассмотрение на сколько успешно прохождение адаптации новыми работниками на испытательном сроке по листам оценки работы, выполнение задач, которые были поставлены на период испытательного срока.

2. Точка зрения руководителя, который принимал участия в системы адаптации, с помощью анкетирования.

3. Точка зрения наставников для новых работников посредством анкетирования.

4. Точка зрения новых работников, которые прошли адаптацию.

5. Рассмотрение мнения работников, которые прошли адаптацию, с помощью анкетирования, для определения разделов, которые будут включены в «Справочник новичка».

Так же были рассмотрены показатели успешности адаптации по итогам оценки и другие данные адаптации:

- Число сотрудников, у которых 75% показателей заработали оценку «Отлично» или «Хорошо» по итогам оценивания;
- число сотрудников, которые по итогам адаптации, прошли испытательный срок;
- число сотрудников, которые было уволено, в период адаптации;
- соответствие 75% запланированных задач фактическим;
- число сотрудников, которые успешно прошли социально-психологическую адаптацию.

Количественные данные по успешному прохождению адаптации изображены в Таблице 3.

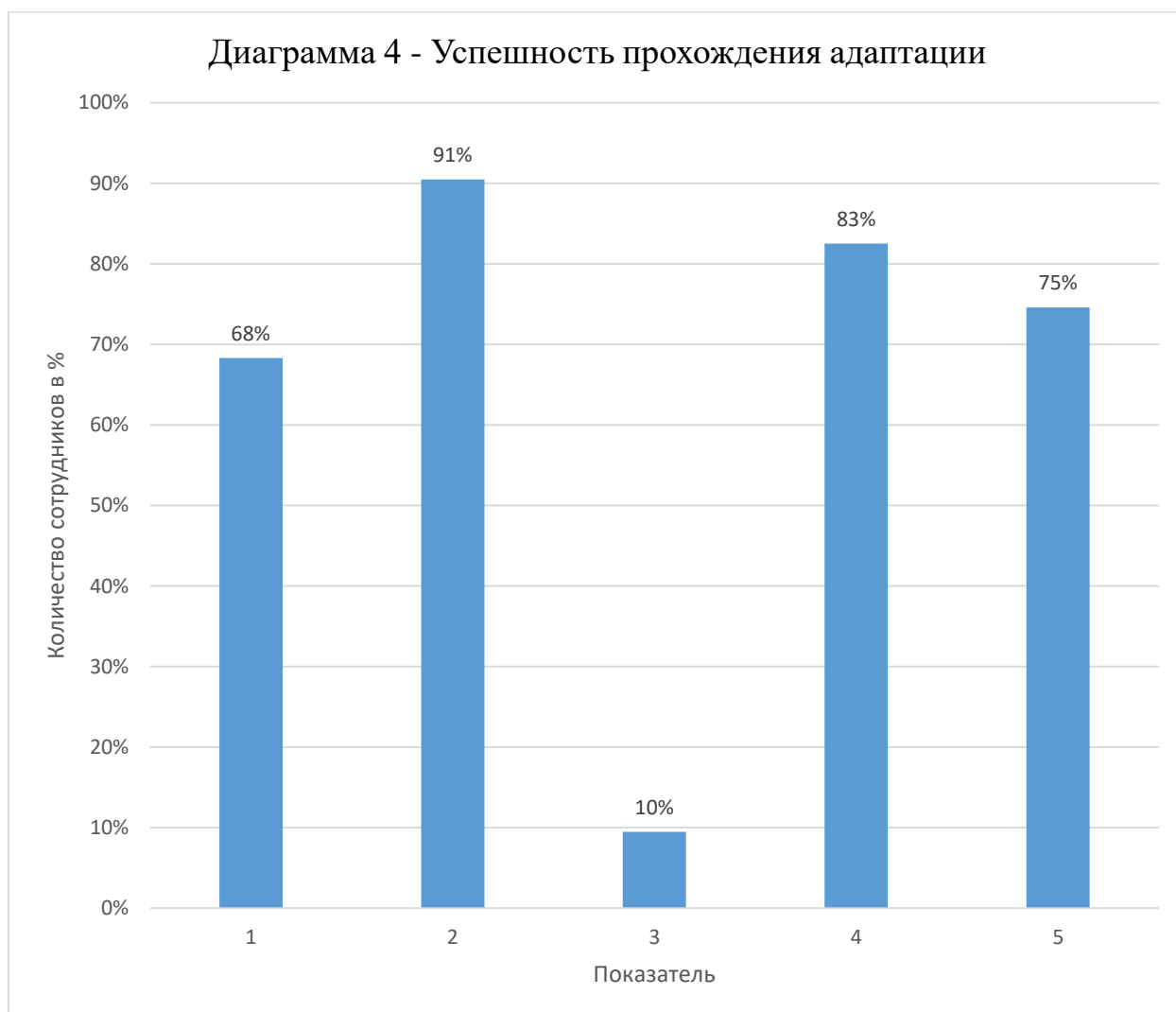
Таблица 3 – Успешность прохождения адаптации

Показатели	Количество человек	Количество в %
1. Число сотрудников, у которых 75% показателей заработали оценку «Отлично» или «Хорошо» по итогам оценивания	43	68,3%
2. Число сотрудников, которые прошли испытательный срок	57	90,5%
3. Число сотрудников, которые было уволено, в период адаптации	6	9,5%
4. Соответствие 75% запланированных задач фактическим	52	82,5%
5. Число сотрудников, которые успешно прошли социально-психологическую адаптацию	47	74,6%

Выводы к таблице:

1. Так как показатели оценки высоки, то и показатели запланированных заданий на период испытательного срока находятся на высоком уровне.
2. Число сотрудников, которые прошли испытательный срок, находится на высоком уровне, но в тоже время некоторые сотрудники уволились.
3. Показатели социально-психологической адаптации не высоки.

Количество сотрудников в % приведены в Диаграмме 4.



У руководителей также был проведен опрос. Руководителей опрашивали по следующим вопросам:

- Как часто вы принимаете участие в процессе адаптации?
- Насколько успешной была адаптация?
- Насколько важна адаптация в организации?
- На каком уровне проходит адаптация?
- Предложения и замечания по программе адаптации.

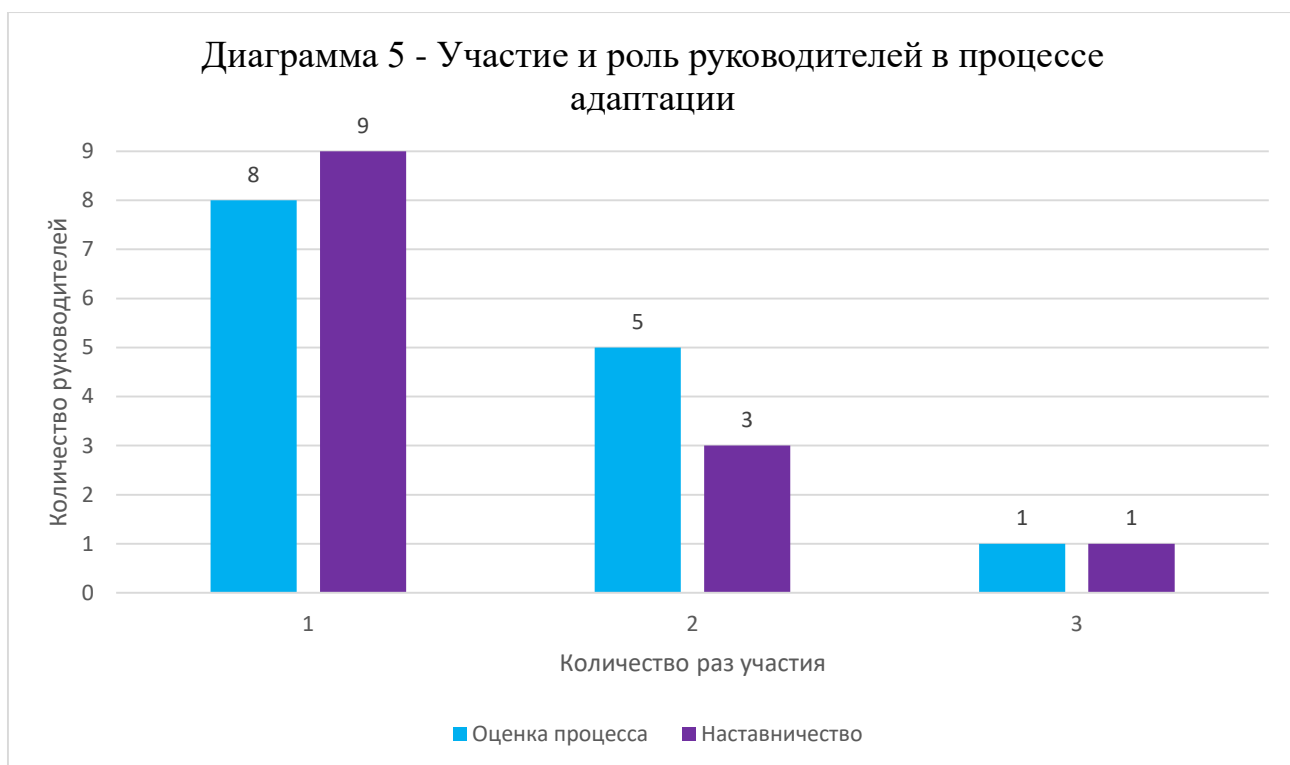
Опрошено было девять руководителей, которые принимали участие в процессе адаптации. Роли, которые занимали руководящие должности в период адаптации, предоставлены в Таблице 4 и Диаграмме 5.



Руководители оценивают успешность прохождения адаптации на высоком уровне.

Таблица 4 – Участие и роль руководителей в процессе адаптации

Роль руководителя	Количество раз участия		
	1	2	3
Оценка процесса	8	5	1
Наставничество	9	3	1

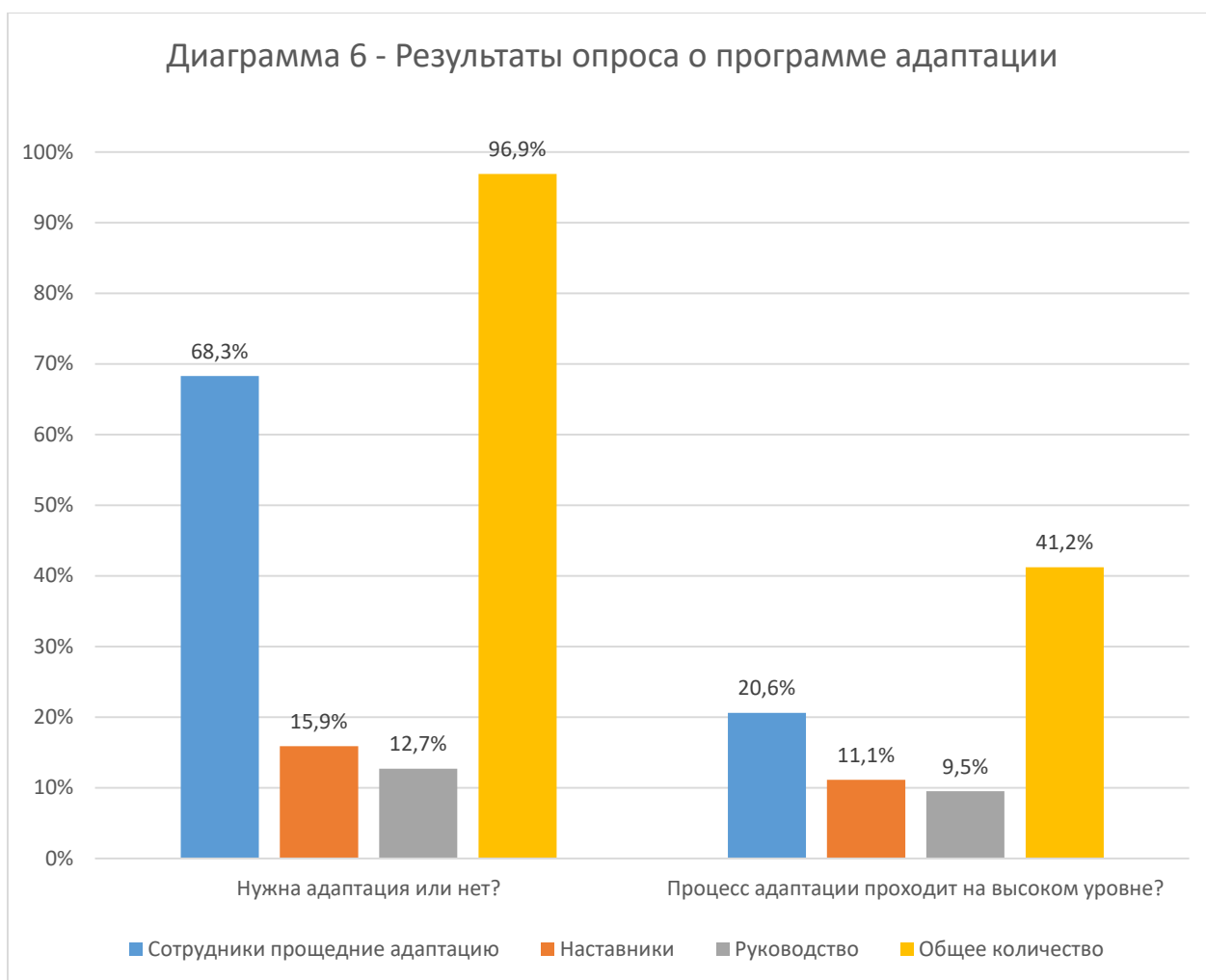


Также были собраны мнения сотрудников, которые принимали участие в адаптации, по организации процесса адаптации. Результат опроса приведен в Таблице 5. Сведения в процентном соотношении приведены в Диаграмме 6.

Таблица 5 – Результаты опроса о программе адаптации

Проблема	Показатель	Сотрудники, прошедшие адаптацию	Наставники	Руководство	Общее количество сотрудников
1. Нужна адаптация или нет?	Число сотрудников, которые ответили положительн о	43	10	8	61
	Количество в %	68,3%	15,9%	12,7%	96,9%
2. Процесс адаптации проходит на высоком уровне?	Число сотрудников, которые ответили положительн о	13	7	6	26
	Количество в %	20,6%	11,1%	9,5%	41,2%

Выводя результаты по предоставленным вопросам, можно прийти к выводу, что требуется усовершенствование программы адаптации, которым займутся все участники исследования.



Также в процессе адаптации принимали участие одиннадцать наставников, которые тоже прошли опрос с помощью анкеты (Приложение Б).

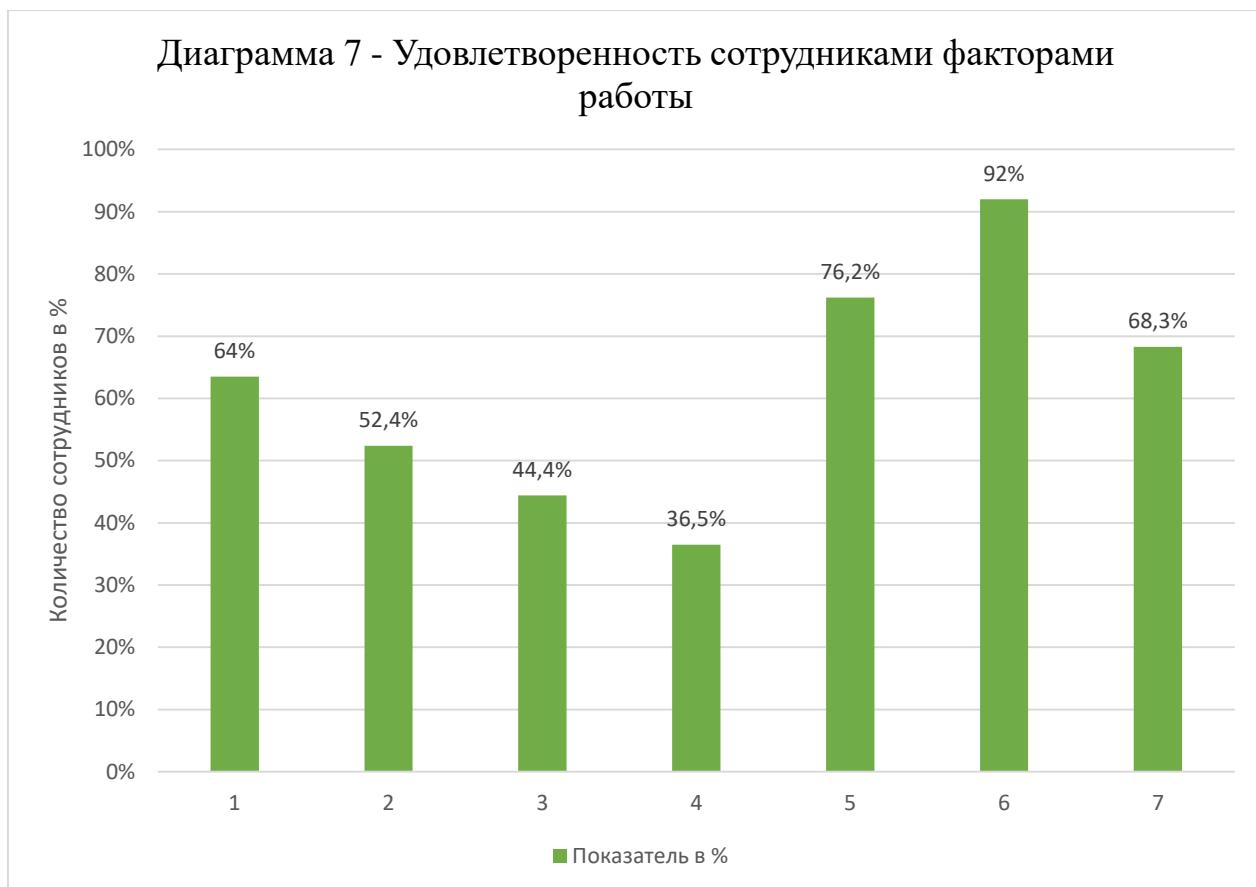
Выводы по проведенному анкетированию среди наставников:

1. Многие наставники считают, что адаптация проходит на высоком уровне.
2. Самой главной причиной недостатков системы адаптации признана несвоевременная подготовка к процессу адаптации.
3. Многие наставники в пожеланиях выразили не довольство насчет доплаты за наставничество.
4. Некоторые наставники в процессе адаптации указали на сложность вхождения нового сотрудника в социально-психологическую сферу организации.

Было проведено исследование по успешности программы адаптации среди новых сотрудников по опросу анкетирования (Приложение В), которые прошли адаптационный период. Итоги исследования показаны в Таблицах 6-9. Количество сотрудников в % приведены в Диаграммах 7-10.

Таблица 6 – Удовлетворенность сотрудниками факторами работы

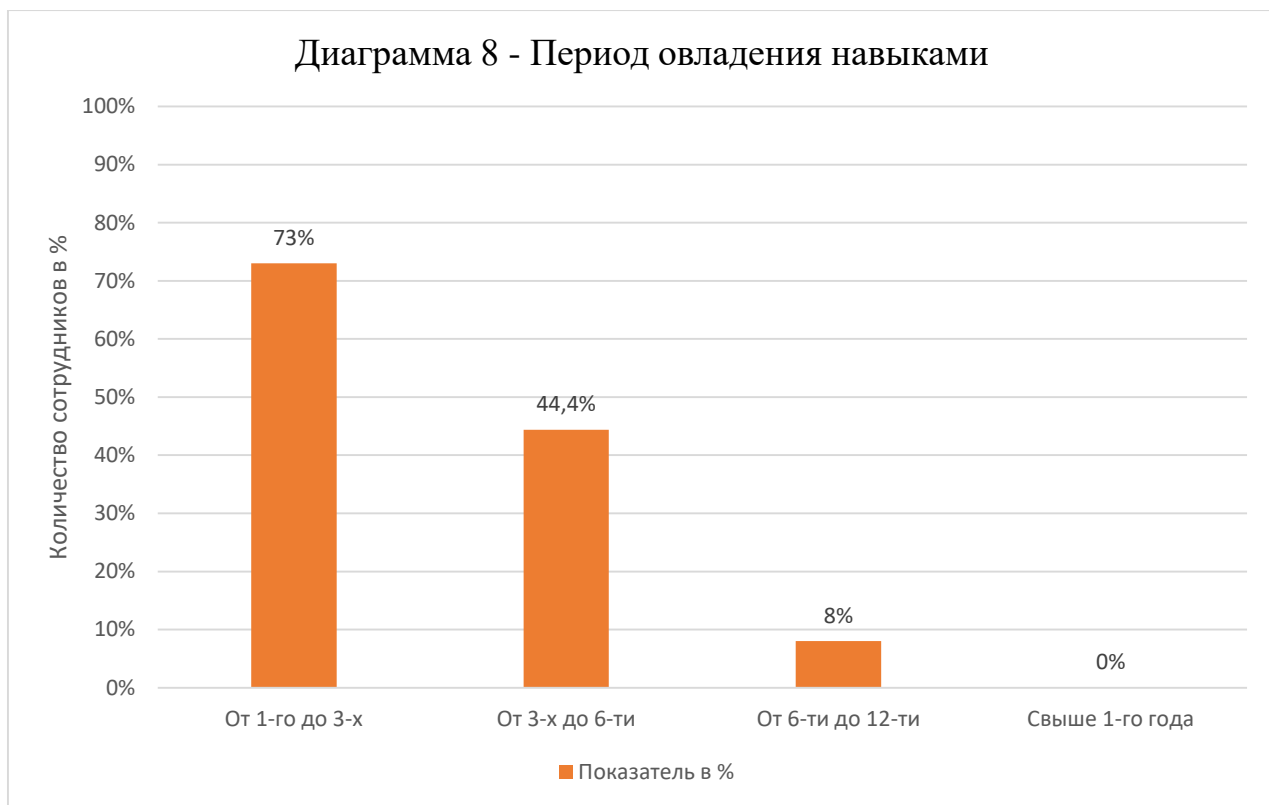
Фактор	Количество человек	Количество в %
1. Организация труда	40	63,5%
2. Содержание работы	33	52,4%
3. Присутствие перспектив	28	44,4%
4. Оснащенность рабочего пространства	23	36,5%
5. Величина заработной платы	48	76,2%
6. Взаимоотношения с руководством	58	92%
7. Взаимоотношения с коллективом	43	68,3%



Также было проведено исследование по овладению новыми сотрудниками профессиональными данными. Данные указаны в Таблице 7. Процентные данные о периоде овладения навыками приведены в Диаграмме 8.

Таблица 7 – Период овладения навыками

Период (в месяцах)	Количество человек	Количество в %
От 1-го до 3-х	46	73%
От 3-х до 6-ти	28	44,4%
От 6-ти до 12-ти	5	8%
Свыше 1-го года	0	0%



При процессе адаптации у некоторых сотрудников возникали затруднения в работе. Эти затруднения были количественно обобщены и предоставлены в Таблице 8, а также предоставлено процентное соотношение в Диаграмме 9.

Таблица 8 – Затруднения в работе в период адаптации

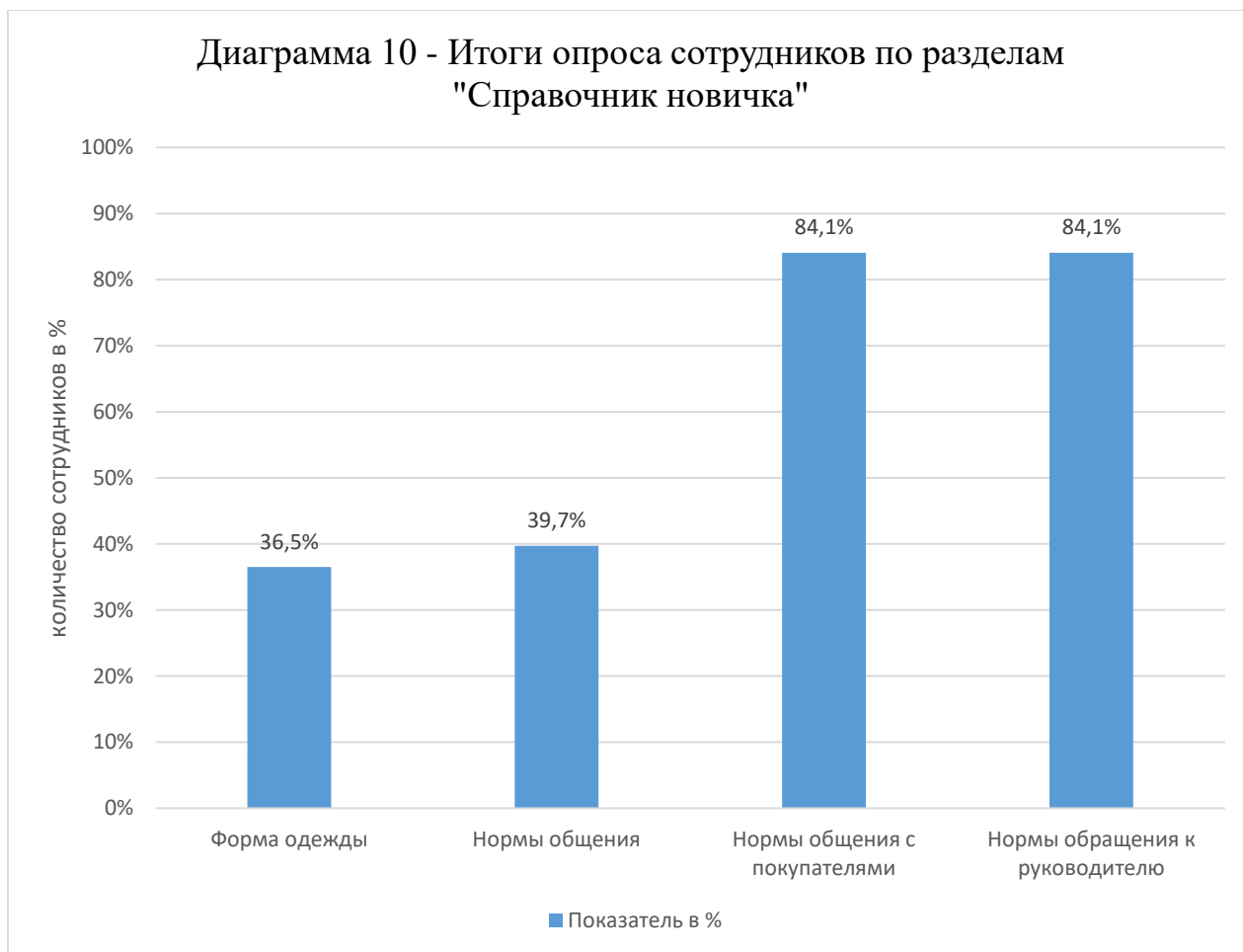
Показатель	Количество человек	Количество в %
1. Запоздание с оборудованием рабочего пространства	15	23,8%
2. Возможность обратиться к руководителю	20	31,7%
3. Отношение с коллективом	35	55,5%
4. Оформления документов (отпуск, больничный лист)	10	15,9%
5. Нехватка информации о людях, которые могут помочь	13	20,6%



Главной задачей анкетирования было включение новой информации в «Справочник новичка». Мнение работников внесены в Таблицу 9 и Диаграмму 10 (в процентах).

Таблица 9 – Итоги опроса сотрудников по разделам «Справочник новичка»

Раздел	Количество человек	Количество в %
Форма одежды	23	36,5%
Нормы общения	25	39,7%
Нормы общения с покупателями	53	84,1%
Нормы обращения к руководителю	53	84,1%



Проанализировав все таблицы можно прийти к выводам:

- большинство адаптированных сотрудников не удовлетворены величиной заработной платы и наличием перспективы развития;
- период усвоения профессиональных навыков можно считать приемлемым;
- в основном сотрудники имели трудности во взаимоотношениях с коллегами, из-за отсутствия информации о людях, которые могут проконсультировать по некоторым вопросам, из-за задержки оборудования рабочего пространства.

Также большинство сотрудников указали следующие разделы для включения в «Справочник новичка»:

- общение с покупателями;
- как правильно обращаться к руководителю и коллегам;
- правила оформления больничного листа, пропуска, прогулов или отгулов;
- цель, стратегия, миссия организации;



- информация о лицах ответственных за оборудование рабочего пространства и процесс оборудования.

Руководители и наставники сформировали свои предложения по усовершенствованию процесса адаптации. Данные сведения приведены в Таблице 10. Процентное соотношение предоставлено в Диаграмме 11.

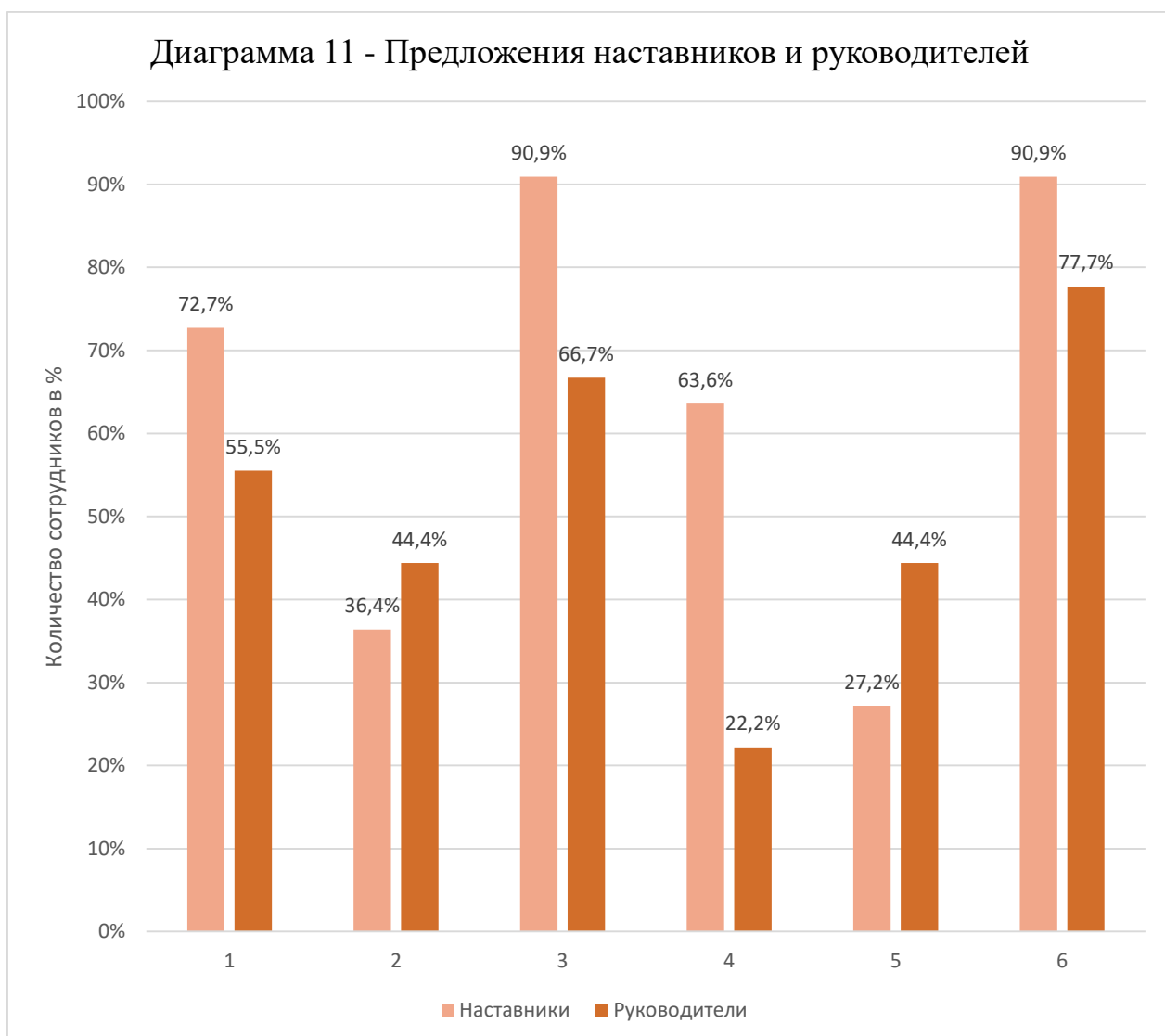
Таблица 10 – Предложения наставников и руководителей

Предложения	Наставники		Руководители	
	Количество о человек	Количество о в %	Количество о человек	Количество о в %
1.Упрощение программы адаптации	8	72,7%	5	55,5%
2.Внедрение в программу обычных сотрудников	4	36,4%	4	44,4%
3.Распределение ролей перед подготовкой нового сотрудника	10	90,9%	6	66,7%
4.Усовершенствование работы отдела кадров	7	63,6%	2	22,2%
5.Усовершенствование работы ответственных за оборудования рабочего пространства	3	27,2%	4	44,4%

6.Наличие улучшенной системы социально- психологической адаптации	10	90,9%	7	77,7%
---	----	-------	---	-------

Подводя итоги по таблице, можно сразу понять какие предложения более актуальны, а именно:

- упрощение программы адаптации;
- вовлечение в программу обычных сотрудников;
- улучшение социально-психологической сферы адаптации.



В ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь» не уделяется должное внимание на процесс адаптации новых сотрудников. Процесс адаптации проходит негласно с имеющимися правилами корпоративной культуры. Особое внимание уделяется только тем аспектам, которые руководитель считает более важными.

Адаптационный период считается законченным, когда новый сотрудник по методу оценки проходит испытательный срок, и руководитель утверждает его в штат.

Основываясь на эти моменты, можно прийти к следующим выводам, которые носят негативный характер:

1. Основной негативный момент заключается в том, что мероприятия по адаптации проводятся лишь тогда, когда руководитель считает это необходимым.

2. В организации нет нормативно-методической документации по процессу адаптации нового сотрудника. В основном процесс введения в работу нового сотрудника заключается только в приветствии и рассказа об общей информации организации.

3. Работа отдела кадров ограничивается только подбором персонала, оформлением документов и собеседования. С новыми сотрудниками не проводятся беседы и не назначаются необходимые мероприятия для прохождения испытательного срока.

В организации очень мало мероприятий, позволяющих новому работнику войти в трудовой процесс. Весь процесс адаптации заключается только в знакомстве с наставником, коллективом, другими сотрудниками организации.

Данную программу адаптации на предприятии можно представить схематически, а также, исходя из исследований, обозначит ее слабые места.

Недостатки в программе адаптации, если их устранить, то эффективность адаптации повысится:

- небольшая результативность социально-психологической адаптации;
- плохая подготовка менеджера по персоналу к приходу нового сотрудника;
- маленькое количество информации о продукции компании;
- задержка оборудования рабочего пространства для нового сотрудника.

Также хотелось бы обозначить факторы, благодаря которым, преодолении недостатков будет намного проще:

- руководители и наставники будут наиболее высоко признавать необходимость адаптации;
- усовершенствованная и грамотно выстроенная адаптация для новых сотрудников.

Руководители и наставники должны вносить изменения в уже существующую систему адаптации, а так проводить ряд решений проблем адаптации:

- вовлечение в программу адаптации обычных сотрудников;
- создание с надлежащими разделами «Справочника новичка»;
- усовершенствование работы менеджера по персоналу к приходу нового работника;
- усовершенствование социально-психологической адаптации, которая будет улучшать взаимоотношения с коллегами.

Проанализировав программу адаптации в организации были выделены сильные и слабые ее стороны. Сотрудники благоприятно воспринимают социально-психологический климат. Организация предоставляет возможность для самовыражения в трудовом процессе. Обучение и развитие персонала, а также материальное стимулирование находится на должном уровне. Но в тоже время нет удовлетворенности персоналом в заработной плате и карьерном росте. Большинство решений принимается руководством, не давая рядовым сотрудникам принимать участие в управлении

организацией. В тоже время благодаря строгому контролю сотрудников, добивается высокий уровень выполнения задач и дисциплине на рабочем месте.

Основная проблема в организации заключается в том, что сотрудники не стремятся выполнить работу на высшем уровне. Причиной для этого является неправильный учет потребностей персонала. Большую часть коллектива составляют молодые сотрудники, которые и создают больше всего проблем. Исходя из этого, можно прийти к выводу, что программа адаптации новых сотрудников должна иметь первоочередную значимость.

### **2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию адаптации персонала в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь»**

Исходя из проблем адаптации в организации, обозначенных ранее, стоит разработать необходимые рекомендации и пути решения проблемы, а также разработать проект по усовершенствованию программы адаптации.

Проект создавался для повышения эффективности программы адаптации в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь».

При реализации проекта будут решены следующие проблемы:

1. Уменьшится период вступления новых работников в организацию.
2. Уменьшится срок слабой производительности труда вновь прибывшими работниками.
3. У нового сотрудника быстрее будет формироваться положительное отношение к организации, ее ценностям, коллективу, стандартам и правилам, а также будут быстрее развиваться навыки корпоративных стандартов.
4. Ускорится успешное вступление новым сотрудников в коллектив.
5. Новые сотрудники будут более проинформированы о миссии, истории, цели компании, воспитывая при этом в себе корпоративную культуру организации.
6. Новые сотрудники будут знать процедуры, которые действуют в организации.
7. Улучшится мотивация сотрудников.

#### **Этапы процесса адаптации для новых работников**

Для наглядного примера этапы программы адаптации приведены в Таблице 11.

Таблица 11 – Этапы процесса адаптации для новых работников

Мероприятия	Срок исполнения	Исполнительное лицо	Ответственный за мероприятие
1. Разработка мероприятий к прибытию нового работника:			
Выбор наставника	За 3 дня до прибытия	_____	Директор, менеджер по персоналу
Сделать заявку на оборудование рабочего пространства	За 3 дня до прибытия	Секретарь	Менеджер по персоналу
Сделать заявку на подключение интернета, телефонной связи	За 3 дня до прибытия	Секретарь	Директор
Оборудование рабочего пространства персональным компьютером, телефоном, интернетом	За 2 дня до прибытия	Сторонние службы, Секретарь	Директор, Наставник
2. Оформление документов на работу:			
Подготовка заявления о приеме на работу	В первый день	Кадровый специалист	
Подписание трудового договора			

Заклучение соглашения о материальной ответственности	В первый день	Кадровый специалист
Ознакомление с должностной инструкцией		
Заполнение личного дела		
Подписание договора о неразглашении		
3. Вступление в организацию:		
Ознакомление с правилами поведения, кадровой политикой, организационной структурой; с целями, миссией организации, главными положениями корпоративной культуры	В первый день	Менеджер по персоналу
Предоставление документов: График		



мероприятий на испытательный срок, «Справочник новичка»	В первый день	Менеджер по персоналу	
4. Вступление в подразделение:			
Ознакомление с местонахождений офисов, с коллективом организации	В первый день	Менеджер по персоналу	
Ознакомление со служебными обязанностями, положениями о подразделении, рассказ о месте и роли подразделения в организационной структуре; о целях, функциях, и задачах подразделения	В первый день	Руководитель подразделения	Руководитель подразделения, Менеджер по персоналу
Инструктаж по основам безопасности на предприятии	Во 2-4 день	Руководитель подразделения	Ответственный за технику безопасности и охрану труда

## Процесс проведения тренинга по адаптации

### 1. Период на подготовку и проведения мероприятий.

Тренинг по адаптации – разностороннее мероприятие по включению новых работников в организацию, которое обеспечивает:

- ознакомлении новых сотрудников с основной информацией об организации;
- процесс социально-психологической адаптации.

Тренинг по адаптации для новых сотрудников проходит ежемесячно в первый понедельник месяца. Тренинг проводится не менее чем для 2 человек, но и не более 6, если количество людей меньше 2-х, то тренинг переносится на следующий месяц, а если более 6-ти, то новых сотрудников разбивают на две группы и проводят для каждой группы отдельный тренинг.

Очень важна подготовка мероприятий перед тренингом. Необходимые мероприятия продемонстрированы в Таблице 12.

Таблица 12 – Мероприятия по проведению тренинга по адаптации

Мероприятие	Период реализации
Назначить сотрудника ответственного за проведение тренинга, ознакомить с планом тренинга	За полтора месяца до тренинга
Приобрести необходимое оборудование для тренинга	За месяц до тренинга
Сообщить новым сотрудникам, руководителям, наставникам новых сотрудников о месте и времени прохождения тренинга	За 5 дней до тренинга

Тренинг по адаптации проводится в течение от полутора до двух часов, продолжительность зависит от количества человек и содержания плана тренинга.

## 2. Структура мероприятий тренинга.

Таблица 13 – Структура тренинга по адаптации

Этап	Пояснение
Фильм об организации	Цели, миссия, стратегии, история создания организации, деятельность
Презентация об организации	История создания
	Корпоративные мероприятия, жизнь сотрудников в рабочее время: обучение, деятельность.
Рассказ сотрудника, который проводит тренинг	О себе, до прихода в организацию
	О своей работе в компании, как вначале складывались отношения с коллегами, какой путь он проделал в этой организации (Кем был-кем стал)
	Об организации и периоды ее формирования
	О деятельности компании, ее традиций, ценностей, кадровой политики
Знакомство с каждым новым сотрудником	Каждый новый сотрудник должен рассказать о себе, о своих отличительных качествах, о цели в жизни и т.д. Новые сотрудники разбиваются по парам и представляются друг другу, в

	дальнейшем рассказывает о своем собеседнике
Проверка усвоенного материала из фильма, рассказа, презентации (устно)	Правила трудовой дисциплины
	Принятая форма одежды
	Как пользоваться информационными ресурсами
Ответы на вопросы новых сотрудников	
Проверка знаний новых сотрудников об организационной структуре компании	
Письменное задание	Каждый новый сотрудник должен нарисовать структуру организации, через 5-10 мин. подводится итог, выбирается более точный рисунок, общими усилиями составляется предельно полный и точный рисунок
Задание на знание организационной структуры (устно)	Кто является начальником отдела кадров?
	Основные дирекции в организации?
	Какие дирекции отвечают за оптовые и розничные продажи?
	Начальником какого отдела является Иванов И.И.(пример)?
Подведение итогов тренинга	

### 3. Подведении итогов, оценивание результативности тренинга по адаптации.

Оценивание результативности тренинга по адаптации проводится на основе критериев, которые указаны в Таблице 14.

Таблица 14 – Критерии результативности тренинга

Критерий	Оценка	Источник исследования
Большинство сотрудников успешно прошли социально-психологическую адаптацию	Новыми сотрудника	Анкета по адаптации новых сотрудников
Большинство сотрудников считают полезным проведение тренинга	Новыми сотрудника	Устный опрос
<ul style="list-style-type: none"> <li>- число ошибок в работе у новых сотрудников уменьшилось;</li> <li>- после проведения тренинга результативность работы повысилась;</li> <li>- новые сотрудники успешно входят в новый коллектив.</li> </ul>	Наставниками, Руководителями	Анкетирование, устный опрос

Большинство сотрудников прошли адаптацию в организации успешно	Менеджером по персоналу, Руководителем, Наставником	Анкетирование, беседы во время прохождения новыми сотрудниками испытательного срока
---	--	--

#### 4. Составление изменений в план мероприятий тренинга.

При создании плана мероприятий в тренинге, нужно учитывать особенности группы принятых сотрудников. Тренинг по адаптации, по указанному плану, проводится для новых сотрудников, принятых до руководящих должностей. Необходимости, проведения данного тренинга для руководящих должностей, нет. Также некоторые этапы могут изменяться с учетом опыта и возраста новых сотрудников.

Содержание тренинга по адаптации должно изменяться, быть современным, актуальным, расширяться со временем, носить достоверную информацию об организации. Письменные и устные задания также могут быть изменены при согласовании с директором менеджером по персоналу.

#### «Справочник новичка»

«Справочник новичка» является необходимой информацией для нового сотрудника. Основной задачей этого справочника является сориентировать нового сотрудника в большом потоке информации об организации. Данный справочник был неполным в ООО «Сатурн Стройматериалы Сибирь», предлагаю свой дополненный «Справочник новичка».

Содержание «Справочника новичка»:

1. Приветствие директора нового сотрудника
2. Все об организации:
  - история развития;
  - миссия, цель, стратегия;

- структура организации;
  - дирекция;
3. Главные правила корпоративной культуры:
- традиции;
  - правила поведения;
  - бизнес-этика;
  - алкоголь и курение в рабочее время;
  - форма одежды.
4. Применение в личных целях средств связи:
- использование интернета;
  - использование электронной почты;
  - использование персонального компьютера;
  - отправление факса;
  - использование телефона.
5. Принятые процедуры в организации:
- процедура получения заработной платы;
  - обеденный перерыв;
  - процедура оборудования рабочего пространства;
  - местонахождение регламентов, общих положений, приказов;
  - график работы;
  - наказания за отсутствие на рабочем месте, опоздания.
6. Что необходимо предпринять, если:
- Вы заболели;
  - сломался телефон, компьютер, факс;
  - нет доступа в интернет.
7. Телефонный справочник.

Проанализировав состояние адаптации в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь», было выявлено что в организации практически нет

регламентирующих процесс адаптации документов, а работа по адаптации проводится формально, не имея системного характера.

Для улучшения процесса адаптации менеджер по персоналу должен разработать следующие документы для нового сотрудника:

1. Брошюра с информацией об организации;
2. Разработка общих и специализированных проектов по программе адаптации новых сотрудников;
3. Бланк для оценки новым сотрудником процесса адаптации;
4. Анкета для нового работника;
5. Лист для подведения итогов процесса адаптации.

Все эти документы будут применяться в дальнейшем при проведении адаптации, способствуя улучшению процесса адаптации.



## Заключение

Исходя из поставленной цели и задач, в данной выпускной квалификационной работе была раскрыта сущность адаптации, а также проанализирован ее процесс на примере организации ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь».

В первой части данной работы были рассмотрены теоретические основы системы адаптации. Было дано понятие адаптации, рассмотрение этапов, обозначены цели, и виды адаптации. Также были проанализированы методы: адаптация новых сотрудников, испытательный срок, наставничество, программа по вступлению в должность нового работника.

Адаптация – это процесс знакомства нового сотрудника с организацией и ее деятельностью.

К основным целям адаптации нового сотрудника относятся:

- стремительное достижение трудовых показателей, допустимых для организации;
- снижение изначальных издержек. Для нового сотрудника не всегда понятна работа организации. От организации будет требоваться больше затрат до тех пор, пока новый сотрудник будет работать менее эффективно, чем работники с опытом. Для достижения установленных стандартов и уменьшения стартовых затрат и существует адаптация;
- для того чтобы работник почувствовал себя частью команды, влился в коллектив;
- уменьшение беспокойности и тревожности, которые испытывает каждый новый работник. В данном случае беспокойность и тревожность говорят о том, что человек боится неудач в работе и еще не нашел свою ориентацию в рабочей ситуации. Для нового сотрудника это абсолютно нормально, что он испытывает страх перед чем-то новым;

– среди новых сотрудников уменьшается текучесть кадров. Каждый новый сотрудник может отреагировать увольнением, если своевременно не освоился в организации;

– руководитель начнет больше экономить свое время. Будет требоваться намного больше времени на помощь новому сотруднику, если он плохо адаптирован к работе;

– у нового сотрудника появится удовлетворенность работой. Адаптация должна содействовать формированию позитивного настроения у нового сотрудника к организации, коллективу и своей работе. От этого зависит уровень рабочих показателей;

– происходит уменьшение издержек на поиск новых сотрудников.

Во второй части работы была рассмотрена и проанализирована адаптация в ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь» найдены сильные и слабые ее стороны.

Основная проблема в организации заключается в том, что сотрудники не стремятся выполнить работу на высшем уровне. Причиной для этого является неправильный учет потребностей персонала. Большую часть коллектива составляют молодые сотрудники, которые и создают больше всего проблем. Также были найдены и другие недостатки, устранение которых поможет улучшить результативность адаптации в организации.

Были сформулированы решения:

- вовлечение в программу адаптации обычных сотрудников;
- создание с надлежащими разделами «Справочника новичка»;
- усовершенствование работы менеджера по персоналу к приходу нового работника;
- усовершенствование социально-психологической адаптации, которая будет улучшать взаимоотношения с коллегами.

Следовательно, из проведенных исследований можно прийти к выводу, что у организации есть необходимость в усовершенствовании программы адаптации. Исходя из этого, был предложен проект по улучшению процесса адаптации в организации, в который входят:

- проведение тренинга;
- разработка этапов для процесса адаптации, который готовит к приходу нового работника;
- «Справочник новичка».

### Список используемой литературы

1. Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка. – М.: Юнити, 2002. – 240 с.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте. – СПб.: Питер, 2002. – 447 с.
3. Антипов В.В. Психологическая адаптация к экстремальным ситуациям. – М.: Владос-Пресс, 2002. – 176 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – 825 с.
5. Аширов Д. А. Управление персоналом / Под ред. Д. А. Аширова. – М.: Проспект, 2008. – 761с.
6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 381 с.
7. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. – СПб.: Питер, 2006. – 413 с.
8. Башмаков В. И. Управление социальным развитием персонала / Под ред. Е. В. Тихонова. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 240 с.
9. Бир С. Мозг фирмы. – М.: Радио и связь, 1993. – 413 с.
10. Бухалков М. И. Управление персоналом / Под ред. В. А. Щеколдина, В. К. Курочкина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 641 с.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 1998. – 498 с.
12. Вы – управляющий персоналом / Под ред. А.А. Крымова. – Вершина, 2006. – 320 с.

13. Десслер Г. Управление персоналом / пер. с англ. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
14. Егоршин А. П. Управление персоналом / Под ред. В. А. Буренина, В. А. Кручинина, Ю. Г. Одегова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 386 с.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
16. Жариков Е. С. Риски в кадровой службе. Книга для руководителя и менеджера по персоналу / Под ред. А. А. Парамонова. – М.: МЦФРЭ, 2005. – 288 с
17. Зайцев Г. Г. Управление человеческими ресурсами / Под ред. Г.В.Черкасской, М. Л. Бадхена. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 304 с.
18. Кадры предприятия: 300 образцов должностных инструкций / Под ред. Л. В. Трухановича, Д. Л. Щур. – М.: Дело и сервис, 2000. – 912 с.
19. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / Под ред. Ю. Г. Одегова, Ю. П. Кокина, 2011. – 695 с.
20. Кисляков Г.В. Менеджмент. Основные термины и понятия. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 500 с.
21. Комиссаров Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002. – 320 с.
22. Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 230 с.
23. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 287 с.

24. Красавин А. С. Документирование и организация работы с кадровыми документами. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 265 с.
25. Лукашевич В. В. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 267 с.
26. Маренков Н. Л. Управление персоналом организаций / Под ред. Н. Н. Косаренко. – М.: Академические Проект; Трикста, 2005. – 432 с.
27. Маслова В. М. Управление персоналом / Под ред. А. О. Блинова, В. Е. Аперьяна. – М.: Юрайт, 2012. – 488 с.
28. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 351 с.
29. Михеев В. Социально-психологические аспекты управления. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 284 с.
30. Морозов А.А. Повышение эффективности управления персоналом. - М.: Юнити, 2004. - 452 с.
31. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием. – Таганрог: ТРГУ, 2004. – 257 с.
32. Новак Б. В. Кадровый учет на компьютере, 2007. – 280 с.
33. Носкова О. Г. Психология труда: Учеб. пособие / Под ред. Е. А. Климова. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 384 с.
34. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 207 с.
35. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность. – М.: Экзамен, 2012. – 320 с.
36. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: (Опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.

37. Пономарева Н. Г. Как избежать ошибок в кадровом делопроизводстве. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 168 с.
38. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства. – М.: Академия, 2005. – 480 с.
39. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 350 с.
40. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 279 с.
41. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. – М.: Бахрах-М, 2004. – 348 с.
42. Рогожин М. Ю. Делопроизводство в кадровой службе. – М.: Проспект, 2007. – 776 с.
43. Санкина Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству. – М.: МЦФЭР, 2002. – 298 с.
44. Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
45. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Под ред. В. Г. Соломанидина. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
46. Спенсер Лайл М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. – М.: НРРО, 2004. – 384 с.
47. Тебекин А. В. Управление персоналом / Под ред. Ю. Г. Одегова, С. Н. Сильвестрова. – М.: КноРус, 2009. – 624 с.
48. Управление персоналом / Под ред. А. А. Литвинюка. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 434 с.

49. Управление персоналом / Под ред. С. И. Самыгина. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 176 с.
50. Управление – это наука и искусство: сборник / Под ред. А. Файоль, Г. Л. Подвойского. – М.: Республика, 1992. – 349 с.
51. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2003. – 192 с.



## Приложение А

Персональный план работы нового сотрудника на испытательный срок

Сотрудник \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_  
Ф.И.О.

Наставник \_\_\_\_\_ Директор \_\_\_\_\_  
Ф.И.О. Ф.И.О.

Часть № 1

Оценка уровня адаптивности нового сотрудника:

- ☐ меньше среднего  
☐ средний  
☐ больше среднего

№	Поручение	Предполагаемый результат	Реальный результат	Оценка по 5-ти балльной шкале	
				Наставник	Непосредственный руководитель

Рекомендации: \_\_\_\_\_

Ознакомлен(а): \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
Подпись Расшифровка подписи

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.      Согласовано \_\_\_\_\_  
Ф.И.О.

Менеджер по персоналу \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
Подпись Расшифровка подписи

### Оценка специалиста

1. Как быстро работник справляется со своей работой?

Тратит на работу намного больше времени, чем предоставляется	1	2	3	4	5	6	7	Тратит на работу намного меньше времени, чем предоставляется

2. Насколько качественно сотрудник выполняет свою работу, есть ли ошибки?

Работа постоянно выполняется неправильно	1	2	3	4	5	6	7	Качество работы все время на значительном уровне
--	---	---	---	---	---	---	---	--

3. Насколько высок уровень профессиональной подготовки?

Слабые профессиональные навыки, практически не знает предмет своей работы	1	2	3	4	5	6	7	Высокий уровень профессиональных навыков, хорошо знает свою деятельность
---	---	---	---	---	---	---	---	--

4. Как часто консультируется с коллегами, работает ли в группе, принимает или предлагает помощь коллективу?

Не способен работать в коллективе, не принимает и не предлагает консультации	1	2	3	4	5	6	7	Всегда работает в команде, готов к помощи со стороны коллег
--	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Насколько четко сотрудник может выражать свои мысли, умеет ли слушать своего собеседника?

Не любит и не умеет слушать собеседника, плохо поставленная речь	1	2	3	4	5	6	7	Четко выражает свои мысли, всегда слушает своего собеседника
--	---	---	---	---	---	---	---	--

6. Может ли сотрудник изложить информацию письменно, написать деловое письмо или отчет?

Тексты нечитабельны и нелогичны, не отвечают стандартам	1	2	3	4	5	6	7	Тексты легко читаются, логичны, отвечают стандартам
---	---	---	---	---	---	---	---	---

7. Может ли сотрудник выполнить поставленную для него задачу самостоятельно?

Теряется при малейших трудностях, постоянно требуется помощь	1	2	3	4	5	6	7	Не требует посторонней помощи, всю работу выполняет самостоятельно
--	---	---	---	---	---	---	---	--

8. Доводит ли сотрудник начатое до конца, требуется ли ему напоминать об этом?

Постоянно нужно напоминать и контролировать выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7	Выполняет все в установленные сроки, без контроля и напоминания
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Рецензия непосредственного руководителя: \_\_\_\_\_

Часть № 2

Предложения по дальнейшей деятельности сотрудника: \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.      Директор \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
Подпись
Расшифровка подписи

Заполняется отделом кадров.

Средний балл оценки поручений: \_\_\_\_\_

Средний балл по всем критериям: \_\_\_\_\_

Итоги подводятся при формировании среднего балла:

Средний балл	Потенциал
До 3-х	Не отвечает требованиям занимаемого места
От 3-х до 4-х	Недостаточное должностное соответствие
От 4-х до 5-ти	Отвечает требованиям по занимаемой должности
От 5-ти до 6-ти	Абсолютно отвечает требованиям по занимаемому месту
Выше 6-ти	Достоин на выдвижение более высокой должности

Комментарии: \_\_\_\_\_

Руководитель отдела кадров \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
Подпись Расшифровка подписи

Постановление: \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г. Директор \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
Подпись Расшифровка подписи

## Приложение Б

Вопрос		Оценка (по шкале от 1 до 5)
1. Хватило ли времени, которое вы провели с новым сотрудником, для того чтобы он получил нужные навыки и знания?		
2. Как точно выполнял ваши требования и рекомендации новый сотрудник?		
3. Насколько много времени было затрачено Вами на освоение новым сотрудником теоретических знаний?		
4. Насколько много времени было затрачено Вами на освоение новым сотрудником практических знаний?		
5. Готов ли новый сотрудник к самостоятельной работе?		
6. По вашему мнению, каков сейчас уровень профессиональных навыков у нового сотрудника?		
7. Расставьте аспекты адаптации от наименее значимого до более значимого	Знакомство с правилами поведения, поддержка при вступлении в коллектив новым сотрудником	
	Усвоение практических навыков в трудовой деятельности	
	Нахождение в изучении теории пробелов	
	Изучение правил делопроизводства	
8. Расставьте методы, которые вы применяли от менее значимого до более значимого	Консультирование нового сотрудника по электронной почте; новый сотрудник сам изучает и выполняет поставленную для него задачу	
	Консультации нового сотрудника по телефону; новый сотрудник практически сам изучает и выполняет поставленную для него задачу	
	Консультирование нового сотрудника в заранее обговоренные часы	
	Консультирование нового сотрудника по мере необходимости	
	Совместный разбор каждой задачи	

Предложения и пожелания по организации программы адаптации для наставников: \_\_\_\_\_

---



---



---

## Приложение В

### Анкета нового сотрудника об адаптации в организации

Уважаемый сотрудник. Вы сейчас проходите испытательный срок в нашей организации. Пожалуйста оцените процесс адаптации в нашей компании.

Сотрудник \_\_\_\_\_

Ф.И.О.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

### Анкета

1. Насколько Вы адаптировались в новом коллективе?

\_\_\_\_\_

2. Что именно вызывает основные сложности в процессе работы?

\_\_\_\_\_

3. Как Вы оцениваете социально-психологический климат в организации?

\_\_\_\_\_

4. Что может помешать Вам освоится на новом месте работы?

\_\_\_\_\_

5. Насколько Вас устраивает:

	Оценка (по шкале от 1 до5)
Размер заработной платы	
Распорядок рабочего времени	
Организация и условия труда	

6. Ваша работа интересна? Почему? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Насколько Ваши способности соответствуют характеру работы? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Есть ли недостаток в ваших навыках, для самостоятельного выполнения профессиональной работы?

Навыки	Ответ: ДА или НЕТ
Теоретические	
Практические	

9. Помогали ли Вам:

	Ответ: ДА или НЕТ
Коллеги	
Наставник	
Непосредственные руководитель	

10. Были ли трудности в отношениях:

	Ответ: ДА или НЕТ
С коллегами?	
С наставником?	
С непосредственным руководителем?	

Если да, то почему? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Как долго Вы планируете проработать в нашей организации? (Отметить галочкой).

- ☐ от 3-х до 6-ти месяцев;
- ☐ от 6-ти месяцев до 1-го года;
- ☐ от 1-го года до 5-ти лет;
- ☐ 5 лет и более.

14. Сопоставьте фактор и степень удовлетворенности.

Степени удовлетворенности:

1. Абсолютно удовлетворен;
2. Удовлетворен;
3. Не могу ответить;
4. Не удовлетворен;
5. Абсолютно не удовлетворен.

Фактор	Степень удовлетворенности (цифра)
Социальный пакет	
Отношения с коллективом	
Отношение с руководителем	
Содержание работы	
Заработная плата	
Условия работы	
Наличие профессионального роста	



## Приложение Г (обязательное)

### ОТЧЕТ

#### о проверке на плагиат

Тема ВКР Анализ процесса адаптации персонала на примере организации ООО «Сатурн Строймаркет Сибирь» г. Томск

Итоговая оценка оригинальности – 89,22 %

Объем заимствованных блоков – 10,78 %

Копия отчета с указанием заимствованных источников

[17] Министерство образов...	<a href="http://www.studfiles.ru/preview/6224329/page:3/">http://www.studfiles.ru/preview/6224329/page:3/</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	1,51%
[18] Рабочая программа мо...	<a href="http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231474.html">http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231474.html</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	1,36%
[19] Основная образовател...	<a href="http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=6">http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=6</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	1,23%
[20] П. С. Чубик 2011 г -...	<a href="http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231230.html?page=3">http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231230.html?page=3</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,68%
[21] Кулюкина, Евгения Се...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004915000/rsl01004915...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004915000/rsl01004915...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,54%
[22] 5. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛ...	<a href="http://ttu.rushkolnik.ru/docs/3136/index-12567.html?page=4">http://ttu.rushkolnik.ru/docs/3136/index-12567.html?page=4</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,28%	0,28%
[23] Источник 23		Цитирования	0,2%	0,2%
[24] Легкая, Людмила Евге...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005426000/rsl01005426...">http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005426000/rsl01005426...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,01%	0,19%
[25] Кузьмин, Максим Алек...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005485000/rsl01005485...">http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005485000/rsl01005485...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,19%
[26] Особенности адаптаци...	<a href="http://www.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496006">http://www.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496006</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,14%	0,14%
[27] Кравченко, Кирилл Ал...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000324000/rsl01000324...">http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000324000/rsl01000324...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,1%
[28] Данченко, Роксана Ол...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003010000/rsl01003010...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003010000/rsl01003010...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,1%
[29] Управление персонало...	<a href="http://lib.rus.ec/b/363960">http://lib.rus.ec/b/363960</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,1%
[30] "трудовое право росс...	<a href="http://lawmix.ru/commlaw/1992">http://lawmix.ru/commlaw/1992</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,08%
[31] Источник 31	<a href="http://www.dp5.ru/Blank/www.dp5.ru.katalog6.zip">http://www.dp5.ru/Blank/www.dp5.ru.katalog6.zip</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,06%

[Другие действия](#)
[Печать](#)

Оригинальные блоки: 89,02%

**Заимствованные блоки: 10,78%**

Заимствование из "белых" источников: 0,2%

Итоговая оценка оригинальности: **89,22%**

Рисунок 3 Копия отчета

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Шараева Валерия Валерьевна		

Руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Вторушин Николай Анатольевич			