

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Применение интеллект-карт для адаптации новых сотрудников в Инженерно-техническом центре ООО Газпром трансгаз Томск

УДК 005.962.1:622.32.013(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3НМ5А	Дереглазова А.С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Т.В. Калашникова	к.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Н.В. Черепанова	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «ИННОВАТИКА»**

Код результ ата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
Р1	<p>способность произвести оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта,</p> <p>способность найти оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, способность выбрать или разработать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования и разработок</p>
Р2	<p>способность организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива, способность применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов, способность выбрать или разработать технологию осуществления научного исследования, оценить затраты и организовать его осуществление, выполнить анализ результатов, представить результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке</p>
Р3	<p>способность руководить инновационными проектами, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ</p>
Р4	<p>способность критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи, и разрабатывать программу</p>

	исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития
P5	способность руководить практической, лабораторной и научно-исследовательской работой студентов, проводить учебные занятия в соответствующей области, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии
P6.1	способность проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективность инвестиций, выполнять маркетинговые исследования для продвижения производимого продукта на мировом рынке
P7.1	способность использовать знания из различных областей науки и техники, проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их
P8.1	способность проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта
P6.2	способность оценить потенциал Интернета как новой коммуникативной среды, использовать и оптимизировать интернет-ресурсы для анализа и разработки эффективных стратегий коммерциализации инновационного продукта, проекта, предприятия
P7.2	способность ориентироваться в современных маркетинговых стратегиях, эффективно использовать и оптимизировать инструментарий интегрированных маркетинговых коммуникаций и других коммуникативных практик для решения конкретных задач по продвижению инновационного продукта
P8.2	способность использовать современные системные программные средства и технологии для проектирования Internet-ресурсов с целью повышения их коммуникативной эффективности
P6.3	способность руководить инновационными проектами в области городских сервисов, городской информатики, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности городских структур, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ

	в городской среде
P7.3	способность критически анализировать современные проблемы городской инноватики, ставить задачи, и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития города
P8.3	способность использовать знания из различных областей науки и техники для формирования «умного устойчивого города», проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы e-партисипаторных платформ и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их
P9	способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу, способность оценивать современные достижения науки и техники и находить возможность их применения в практической деятельности
P10	способность ставить цели и задачи, проводить научные исследования, решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, в том числе, выбирать метод исследования, модифицировать существующие или разрабатывать новые методы, способность оформить и представить результаты научно-исследовательской работы в виде статьи или доклада с использованием соответствующих инструментальных средств обработки и представления информации
P11	готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала, готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
P12	способность к профессиональной коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере, способность руководить коллективом в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, способность публично выступать и отстаивать свою точку зрения.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ, НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Интеллект карта(mind-maps): отображение на бумаге эффективного способа думать, запоминать, вспоминать, решать творческие задачи, а также возможность представить и наглядно выразить свои внутренние процессы обработки информации, вносить в них изменения, совершенствовать.

Адаптация: процесс психологической включённости личности в системы социальных, социально-психологических и профессионально - деятельных связей и отношений, во исполнение соответствующих ролевых функций.

Ассоциативное мышление: вид мышления, основанный на связи одного понятия с другим (ассоциации).

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

**(выпускной квалификационной работы бакалавра, магистерской
диссертации)**

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ5А	Дереглазова Анна Сергеевна

Тема работы:

Утверждена приказом директора ИСГТ	№ 2779/с от 20.04.2017
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(публикации в периодической печати, отчетность</i>	публикации в периодической
--	-------------------------------

<p><i>организации, самостоятельно собранный материал)</i></p>	<p>печати, ресурсы Интернет, самостоятельно собранный материал, отчетность компании</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i></p>	<p>1. Адаптация персонала в организации</p> <p>1.1. Понятие адаптации сотрудника в новых условиях организации</p> <p>1.2. Классификация и виды адаптации персонала в организации.</p> <p>1.3. Программы адаптации персонала в организации</p> <p>2. Применение метода интеллект-карт в процессе адаптации специалистов службы строительного контроля ИТЦ ООО «ГТТ»</p> <p>2.1. Выявление проблемы процесса адаптации сотрудников</p>

	<p>компании и путь решения</p> <p>2.2. Проведение исследования на выявление востребованности интеллект-карт у целевой аудитории</p> <p>2.3. Внедрение карты «Введение в компанию» в процесс адаптации</p> <p>2.4. Оценка целесообразности внедрения карты «Введение в компанию»</p>
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
По разделу «Социальная ответственность»	Черепанова Н.В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на английском языке:	
Теоретическая часть	Гаспарян Г.А.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	
--	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Калашникова Т.В.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ5А	Дереглазова Анна Сергеевна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 93 страницы 18 рисунков, 1 таблица, 28 источников, 3 приложения

Ключевые слова: адаптация, новый сотрудник, программа адаптации, интеллект – карта, введение в компанию

Объектом исследования является томское эксплуатирующее предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск»

Предметом исследования является процесс адаптации новых специалистов

Цель работы – разработать и внедрить на основе метода интеллект – карт карту «Введение в компанию» для новых сотрудников ООО «Газпром трансгаз Томск».

Актуальность работы

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

В процессе исследования проводились: анализ процесса адаптации персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск», проведено маркетинговое исследование на предмет востребованности интеллект-карт среди сотрудников, разработка и внедрение карты «Введение в компанию».

В результате исследования разработана и внедрена карта «Введение в компанию» для новых сотрудников ООО «Газпром трансгаз Томск».

Теоретическая и практическая значимость работы:

По итогам выполненной работы разработана карта «Введение в компанию» для новых сотрудников ООО «Газпром трансгаз Томск», пройден

процесс апробации, интеллект- карта демонстрирует свою эффективность, видна положительная динамика.

Область применения: в компаниях с количеством штатных единиц от 10 человек

Оглавление

Введение.....	13
1. Адаптация персонала в организации	16
1.1. Понятие адаптации сотрудника в новых условиях организации	16
1.2. Классификация и виды адаптации персонала в организации.	19
1.3. Программы адаптации персонала в организации	25
2. Применение метода интеллект-карт в процессе адаптации специалистов службы строительного контроля ИТЦ ООО «ГТТ».....	40
2.1. Выявление проблемы процесса адаптации сотрудников компании и путь решения	40
2.2.Проведение исследования на выявление востребованности интеллект-карт у целевой аудитории	47
2.3. Внедрение карты «Введение в компанию» в процесс адаптации	53
2.4. Оценка целесообразности внедрения карты «Введение в компанию»	66
3. Корпоративная и социальная ответственность ПАО «Газпром».....	68
Заключение	88
Список публикаций.....	91
Список использованных источников	92
Приложение А	95
Приложение Б.....	111
Приложение В.....	113
Отчет о проверке на плагиат	114

Введение

«Мы живем в век информации». Это утверждение мы слышим отовсюду все чаще и чаще, и оно уже набило многим оскомину. Большинство людей уже не обращают на него никакого внимания. Кроме тех, кто действительно понимает, насколько серьезно обстоят дела.

Количество офисных сотрудников растет. Представители бизнеса, начиная с металлургических заводов и заканчивая консалтинговыми компаниями, обмениваются отчетами, письмами, коммерческими предложениями. Все участвуют в презентациях, совещаниях, конференциях, готовят и проводят их. Все большее число компаний переходят к проектной системе управления как более эффективной, где чуть ли не каждый сотрудник становится руководителем проекта. Обмен информацией становится с каждым годом все интенсивнее. По данным исследователей, количество электронной информации, получаемой среднестатистическим офисным сотрудником, удваивается раз в 2–3 года!

Если 15 лет назад рабочий стол менеджера был завален кучей бумаг и документов, так как они были основным источником получения необходимой информации, то сейчас на рабочем столе может находиться только компьютер. Однако это несколько не уменьшило стресс от работы с информацией, так как стоит менеджеру открыть компьютер, как на него обрушивается огромный поток сообщений, документов, задач и планов, что часто превращает рабочий день в хаос.

Когда мы приезжаем в незнакомый город, то сталкиваемся с проблемой адаптации в новой обстановке. Нам не известно, где и что находится, как добраться до интересующего нас объекта. Решить эту задачу нам помогает карта города. В аналогичную ситуацию попадает сотрудник, приходя на новое место работы. Однако на предприятиях в адаптационных мероприятиях подобная карта не предусмотрена.

При устройстве на работу я столкнулась с этой проблемой, что и побудило меня рассмотреть процесс адаптации новых сотрудников в ООО «Газпром трансгаз Томск».

Исследуя различные методы запоминания информации, был выбран метод ассоциативного запоминания ввиду того, что он применим для любого человека вне зависимости от того в каком направлении он работает в организации. При этом интеллект-карта представляет собой внешнюю фотографию сложных взаимоотношений наших мыслей в конкретный момент времени. И является более подходящей для такой большой, разнонаправленной и специфической организации как ООО «Газпром трансгаз Томск».

«Газпром трансгаз Томск» сегодня является крупнейшим предприятием города Томска, численность которого насчитывает 8000 человек. В условиях высокой конкуренции среди кандидатов важно уметь быстро адаптироваться и интегрироваться с компанией, что позволяет приступить к выполнению производственной деятельности в кратчайшие сроки. При этом важно не потерять знания, полученные на этапах обучения в процессе адаптации и уметь применить их в рабочем процессе. Составляющие процесса адаптации не измены: большая база знаний, сроки подготовки, экзамены, но подход к получению знаний и их запоминанию можно модифицировать и сделать более удобным нашему мозгу, что позволит повысить эффективность адаптационных мероприятий и снизить стрессовое состояние у оказавшихся в новых условиях сотрудников только что принятых на работу.

Адаптация персонала в больших компаниях неразрывно связана со стратегическим планированием, системой мотивации сотрудников, корпоративной культурой. Адаптация новых сотрудников должна способствовать эффективному приспособлению нового работника, ускорять процесс достижения им высокой продуктивности и качества работы. Сотруднику нужно не только войти в коллектив в сжатые сроки, но и почувствовать удовлетворенность работой, не потерять мотивацию.

Именно адаптационные мероприятия способствуют снижению тревожности и неуверенности, способствуют решению конфликтов. Что касается организации, то правильно организованная система адаптации персонала способна снизить текучесть кадров и уменьшить стартовые издержки.

Целью данной работы является разработать и внедрить на основе метода интеллект – карт карту «Введение в компанию» для новых сотрудников ООО «Газпром трансгаз Томск».

В процессе работы проводились изучение и систематизация информации по предмету и объекту исследования. Источники информации представлены в списке использованных источников.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. Рассмотреть процесс адаптации нового сотрудника и дать ему характеристику.

2. Провести исследование и определить методы улучшения прохождения адаптации новыми сотрудниками.

3. Разработать анкету для проведения маркетингового исследования на выявление востребованности интеллект - карты у специалистов.

4. Дать оценку востребованности интеллект - карт в период адаптации.

5. Разработать карту «Введение в компанию» на основе метода интеллект-карт для новых сотрудников ООО «Газпром трансгаз Томск».

6. Провести апробацию карты «Введение в компанию» и дать оценку целесообразности внедрения.

1. Адаптация персонала в организации

1.1. Понятие адаптации сотрудника в новых условиях организации

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития компании или в условиях высокой текучести кадров. В какой-то момент руководители уже не могут лично заниматься новыми сотрудниками, что распространено в компаниях малого бизнеса. С этого момента возникает потребность в стандартизации процедур взаимодействия с новыми сотрудниками, а значит, в создании системы адаптации.

Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию -- важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам. Зачастую «новичок» приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право «выплывать» самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.

«Опыт» такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы.

Объективному восприятию равновесия положительного и отрицательного препятствуют чувство отчужденности в новом коллективе и негативные впечатления первых дней работы в компании. Возникает тревожность и неуверенность, боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным. Главной задачей

руководителя и HR- менеджера должна стать помощь новому сотруднику войти в трудовой ритм работы через процедуру адаптации.

Прежде чем перейти к изучению процедуры адаптации, ее классификации, разберемся с самим понятием и то, что будем принимать за основу в данной курсовой работе.

«Адаптация (от лат. adaptatio — приспособление) — это процесс приспособления работника к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни».[1]

Можно привести определение адаптации Эдгара Шейна: «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях».[2]

Как отмечается в работе Веснина В. Р. «адаптация — это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция — полное приспособление к среде и, наконец, идентификация — отождествление личных интересов и целей с общими». Авторы учебника по управлению персоналом Базарова Т. Ю. и Еремина Б. Л. считают, что «адаптация — процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды» [3]

Многие авторы в своих определениях говорят только о приспособлении работников к организации, хотя в ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

За рабочее берем определение «Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда, преодоление возможных негативных моментов, возникающих как по вине фирмы, так и по вине работника».[4]

Цели адаптации

Принципиальными целями адаптации, по А. Я. Кибанову, являются:

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.
[5]

Процесс адаптации сложный. Он требует определенных усилий и специальных программ. Перед запуском адаптационного механизма нужно определить знания и навыки, опыт работы, характер нового сотрудника.

Подводя итоги, можно говорить о том, что если в компании высокая текучесть кадров, то одной из причин может быть, плохо организованная система адаптации сотрудников. Есть две причины быстрого ухода человека из компании, связанные с системой -- завышенные ожидания человека к своему

рабочему месту и затрудненная интеграция его в коллектив. Для того, чтобы избежать эти проблемы, необходимо уделить особое внимание адаптации персонала в организации.

1.2. Классификация и виды адаптации персонала в организации.

Существует несколько классификаций адаптации. Рассмотрим некоторые из них.

Изучив литературу по поставленной проблеме, считаем возможным классификацию адаптации по следующим критериям:

1. Активная -- когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить).

2. Пассивная -- когда индивид ни к чему не стремится.

3. Прогрессивная -- то, что благоприятно воздействует на работника;

4. Регрессивная -- пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием.

5. Первичная, т. е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности.

6. Вторичная, т. е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности. [6]

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации.[7]

Автор статьи «Методы адаптации персонала» В. Волина выделяет также еще две классификации:

адаптация работника в новой должности;

адаптация работника к понижению в должности;

Специалисты в области управления персоналом выделяют несколько аспектов процесса адаптации:

организационный — или введение в компанию;

социально-психологический — или введение в коллектив;

профессиональный или введение в профессию;

психофизиологический.

На основании этих аспектов выделяют следующие виды адаптации:

Организационная адаптация

Для того чтобы начать работать эффективно, человеку необходимо получить

ответы на вопросы, связанные с организацией деятельности в компании:

каковы стратегические цели и приоритеты компании?

какова ее структура?

как осуществляется управление?

кто принимает решения?

что можно делать и чего нельзя?

как оформить командировку?

где находится IT-отдел?

как решать бытовые проблемы?

Организационная адаптация -- один из самых сложных этапов освоения сотрудника в компании, так как она подразумевает получение и анализ большого объема информации.

К сожалению, немногие предприятия в состоянии обеспечить сотрудников необходимой информацией в структурированном виде из-за отсутствия прописанных правил и процедур, поэтому новичку приходится разбираться во всех тонкостях самостоятельно.

Социально-психологическая адаптация

Приходя на работу, человек принимает те нормы поведения и общения, которые существуют в коллективе, включается в систему взаимоотношений с коллегами. На этом этапе он знакомится с «атмосферой компании» -- корпоративной культурой. Часто случается, что хорошего кандидата «отбраковывают» на этапе подбора, из-за того что он не подходит по стилю поведения и вероятность неприятия им ценностей организации очень высока.

Очень важно приложить максимальные усилия, чтобы выбранный в процессе отбора кандидат почувствовал себя в коллективе комфортно. Здесь по большому счету компании надо постараться ему понравиться.

Профессиональная адаптация

Данный аспект адаптации можно назвать «дообучением». Он напрямую связан с приобретением новым сотрудником недостающих знаний и навыков в профессиональной области. Когда необходима профессиональная адаптация?

Если новичок обладает заведомо более низкими профессиональными компетенциями, чем требуется для эффективного выполнения его должностных

обязанностей. В этом случае для него разрабатывается дополнительный план развития, и он проходит обучение в первые месяцы работы.

В компании приняты собственные стандарты работы (профессиональные или технологические). Например, в дистрибьюторских компаниях принятый на должность супервайзера отдела продаж специалист, вне зависимости от своего предыдущего опыта, посещает тренинг «Техника продаж». Это нужно не столько для отработки непосредственно навыков продаж, сколько для ознакомления с существующими в компании профессиональными стандартами в этой области.

Психофизиологическая адаптация

Данный аспект в первую очередь включает приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха.

Особое внимание психофизиологической адаптации нужно уделять в следующих ситуациях:

При сменном графике работы. Если человек никогда не работал по ночам, ему объективно будет тяжело работать в смену или менять время пребывания на работе, к примеру, с 8 часов на 12.

Если график работы сдвинут. В некоторых компаниях предлагается график работы с 8 до 17, в других -- с 11 до 20. Резко переключиться с одного режима работы на другой нередко бывает довольно сложно.

В компании ненормированный рабочий день. К ненормированной работе сложно привыкнуть, если на предыдущем месте работы у сотрудника был нормированный график. Необходимость сверхурочной работы необходимо обговаривать на собеседовании.

1.3 Этапы адаптации персонала в организации

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.

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. Ориентация -- практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени

обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1--1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала

Принципиально важным представляется этап ориентации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Смена этапов вызывает трудности, называемые «адаптационные кризисы», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

Анализируя выше изложенное, мы можем говорить о том, что адаптация и ее процесс является главным этапом для профессионального становления работников. Адаптация способствует установлению контактов на рабочем месте, что в дальнейшем ведет к более продуктивному взаимодействию, что непосредственно сказывается на результатах труда.

1.3. Программы адаптации персонала в организации

Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обуславливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала.[8]

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В различных учебных пособиях встречаются разные синонимы программ адаптации. Их также называют программами ориентации или просто ориентацией. Суть этих явлений примерно одна и та же.

Структура программы включает следующие основные разделы.

1. Мероприятия общей социальной адаптации.
2. Мероприятия общей (первичной, предварительной и пр.) профессиональной адаптации.
3. Мероприятия частной социальной адаптации.

Далее на основе утвержденной программы экспресс-адаптации разрабатывается план становления в должности. Это документ, определяющий перечень основных мероприятий (заданий, поручений и пр.), направленных на обеспечение наиболее быстрой и полной социально-профессиональной адаптации работника к условиям выполнения поручаемой ему в соответствии с трудовым договором работы (трудовой функции) и реализуемых самим

работником под руководством должностных лиц предприятия (структурного подразделения).[9]

Большинство авторов разделяют программу на общую и специальную (специализированную). Общая программа адаптации касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 основных вопросов. Наиболее полно, изложена суть общей программы адаптации в учебнике Базарова и Еремина. Согласно ему, в ходе проведения программы должны затрагиваться следующие вопросы:

1. Общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы, традиции, нормы, стандарты, продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя, разнообразие видов деятельности, организация, структура, связи компании, информация о руководителях.

2. Политика организации: принципы кадровой политики, принципы подбора персонала, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности, правила пользования телефоном внутри предприятия, правила использования различных режимов рабочего времени, правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников, оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы, пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству, поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию, возможности обучения на работе, наличие столовой, буфетов, другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи, меры предосторожности, предупреждение

о возможных опасностях на производстве, правила противопожарной безопасности, правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма, назначения, перемещения, продвижения, испытательный срок, руководство работой, информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу, права и обязанности работника, права непосредственного руководителя, организации рабочих, постановления профсоюзов и политика компании, руководство и оценка исполнения работы, дисциплина и взыскания, оформление жалоб, коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта: организация питания, наличие служебных входов, условия для парковки личных автомобилей,

8. Экономические факторы: стоимость рабочей силы, стоимость оборудования, ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После осуществления общей программы следует перейти к специальной (специализированной). Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). В нее должны быть включены следующие вопросы:

1. Функции подразделения:

цели и приоритеты, организация и структура;

направления деятельности;

взаимоотношения с другими подразделениями;

взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;

разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;

нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;

длительность рабочего дня и расписание;

дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность:

виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;

отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания:

правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;

поведение в случае аварий, правила техники безопасности;

информирование о несчастных случаях и опасности;

гигиенические стандарты;

охрана и проблемы, связанные с воровством;

отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;

правила поведения на рабочем месте;

вынос вещей из подразделения;

контроль за нарушениями;

перерывы (перекуры, обед);

телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

использование оборудования;

контроль и оценка исполнения.

Представление сотрудников подразделения.[10]

Перед знакомством сотрудника с организацией руководителю самому необходимо проверить следующие вопросы:

Подготовлено и оборудовано ли рабочее место.

Были ли официально проинформированы коллеги о фамилии, образовании, предыдущей деятельности и будущих функциональных обязанностях нового работника.

Подготовлены ли все документы, которые должны быть ему вручены при приветствии: описание рабочего места, план организации, список всех руководителей высшего и среднего звена, список ближайших сотрудников.

Когда и в какой форме новый работник будет ознакомлен с задачами организации и основными принципами управления.

Были ли четко определены и письменно зафиксированы его полномочия.

К выполнению, каких задач сразу же подключить нового работника.

Кто из сотрудников будет сопровождать его в первые дни в столовую.

Кто возьмет на себя задачу познакомить новичка с традициями предприятия (сюда относится и ненаписанный этикет, так как именно эти вопросы зачастую связаны с различными щекотливыми моментами).

Данные программы можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив.[11]

Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

Таким образом, конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию.

Так, применительно к молодым рабочим она включает в себя:

- * анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости — профессиональная ориентация);

- * прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);

- * введение новичка в коллектив;

- * собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;

* ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации;

* обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.[12]

Особое внимание к молодым рабочим необходимо проявлять в первые три месяца их работы, когда сказывается недостаточный уровень освоения профессии, весьма напряженными представляются нормы выработки, не всегда фактические условия и уровень организации труда и производства соответствуют ожиданиям в отношении сферы приложения труда и выбранной профессии.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров.

Как показывает практика, важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной производственной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.[13]

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое начало и окончание. Если

в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно.

Дело в том, что адаптация — это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации. При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

— объективные показатели — уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т. п.);

— субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон. Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т. п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени, выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.[14]

Перечисленные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать конкретную работу каждого задействованного в адаптации подразделения. В этом случае необходимо учитывать следующие показатели составления программ по адаптации;

проведение лекций, семинаров;

работа с молодежью;

составление программ адаптации;

знакомство с предприятием;

знакомство с рабочим местом;

объяснение задач, требований к работе;

введение в коллектив;

поощрение помощи новичкам со стороны наставников;

обучение молодых рабочих

Получить отклик от работника по многим из этих вопросов могут помочь разнообразные вопросники, которые должны быть предъявлены работнику после предполагаемого завершения периода адаптации.

Укажите срок работы в данной организации:

Ваше место работы или учебы до поступления в организацию.

В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив?

Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе?

Представьте себе, что по каким-либо причинам Вы уволились из организации. Вернулись ли бы Вы через некоторое время на свое прежнее место работы?

Бывают ли у Вас конфликты с руководителем подразделения, с заместителем руководителя, с исполнителями?

Интерес к продвижению:

Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации: сотрудник отдела кадров, линейный руководитель, наставник, коллега по работе или кто-то еще?

Что помогло Вам в процессе адаптации: лекции, семинары, специальная литература, фильмы, слайды?

Успешность адаптации персонала — достижимость желаемых результатов процесса адаптации.

Успешная адаптация характеризуется:

— нормальной продолжительностью;

— удовлетворенностью трудом;

— выполнением сотрудником требований, предъявляемых к должности или рабочему месту;

— признанием коллективом социальной роли адаптируемого сотрудника.

Условия успешной адаптации персонала — это причины, от которых зависит успешность трудовой адаптации:

— качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;

— объективность деловой оценки персонала;

— отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;

— престиж и привлекательность профессии и т. п.

Заключаящей ступенью работы службы управления персоналом по адаптации новых сотрудников является организация контроля процесса адаптации, который призван решать проблемы, возникающие у новичков, и устранять факторы, мешающие их закреплению в коллективе. По завершении адаптации непосредственный руководитель должен написать краткую характеристику на работника и передать бланк адаптации в службу управления персоналом. [15]

Подводя итог, можно сказать, что адаптация персонала в организации является одним из важных процессов в организации, несмотря на то, что многие руководители не уделяют ей особого значения. В каждой организации должны создаваться программы адаптации, персонал, который будет заниматься контролем и внедрением этих программ.

Правильно подобранная и внедренная система адаптации может помочь избежать ряд проблем, связанных с персоналом. Одна из них — это текучесть кадров. [16]

Уровень текучести кадров - надежный индикатор благополучия компании. Высокие показатели говорят о неудовлетворительном психологическом климате, низкой лояльности работников, плохом имидже компании как работодателя, но главное - о высоких непроизводительных расходах. Затраты на замену одного человека составляют (по разным оценкам) от 60 до 200% годового оклада сотрудника. Эффективное планирование численности и качественный подбор кандидатов позволяют сэкономить эти деньги, чтобы использовать их на развитие бизнеса, улучшение условий труда персонала, на программы по его удержанию.

Эффективность психической адаптации напрямую зависит от организации микросоциального взаимодействия. При конфликтных ситуациях в семейной или производственной сфере, затруднениях в построении неформального общения нарушения механической адаптации отмечались значительно чаще, чем при эффективном социальном взаимодействии.

Также с адаптацией напрямую связан анализ факторов определенной среды или окружения, Оценка личностных качеств окружающих как фактора привлекающего в подавляющем большинстве случаев сочеталась с эффективной психической адаптацией, а оценка таких же качеств как фактора отталкивающего — с её нарушениями.

Но не только анализ факторов окружающей среды определяет уровень адаптации и эмоциональной напряжённости. Необходимо также принимать во внимание индивидуальные качества, состояние непосредственного окружения и особенности группы, в котором осуществляется микросоциальное взаимодействие.

В профессиональной управленческой деятельности стрессовые ситуации могут создаваться динамичностью событий, необходимостью быстрого принятия решения, рассогласованием между индивидуальными особенностями, ритмом и характером деятельности.

Факторами, способствующими возникновению эмоционального стресса в этих ситуациях, могут быть недостаточность информации, её противоречивость, чрезмерное разнообразие или монотонность, оценка работы как превышающей возможности индивидуума по объему или степени сложности, противоречивые или неопределенные требования, критические обстоятельства или риск при принятии решения.

Важными факторами, улучшающими психическую адаптацию в профессиональных группах, являются социальная сплоченность, способность строить межличностные отношения, возможность открытой коммуникации.

В результате проведенного обзора литературы можно отметить следующее.

Адаптация персонала есть процесс:

- приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде;
- совершенствования деловых и личных качеств работников;
- взаимное приспособление работника и организации,

Виды адаптации персонала — составные элементы общего процесса трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации. Различают:

- психофизиологическую адаптацию;
- социально-психологическую адаптацию;
- профессиональную адаптацию;
- организационную адаптацию.

Адаптация должна проходить последовательно. Сначала проводится индивидуальная оценка с попыткой наложить сильные стороны на сильные стороны организации и ее специфику. Следующий этап это составление плана адаптации, который может включать в себя и тренинги, и коучинг, и внутреннее наставничество. Главное в этот период показать новичку, какие его действия, привычки, деловые качества могут стать полезным ресурсом, а какие препятствием для работы в компании. Даже опытному руководителю зачастую требуется помощь со стороны компании. Во-первых, в его жизни появляется огромное количество людей, которым от него чего-то надо,

Для улучшения адаптации персонала необходимо:

Создать программу адаптации и внедрить ее в организацию не только формально.

изучение заключений и характеристик ЦПД относительно личности молодого сотрудника;

установление личного контакта;

изучение биографических характеристик, которые позволяют выяснить, что и кто оказал воздействие на формирование личностных качеств стажера;

использование анкетирования, с целью определения системы отношений молодого сотрудника к своему служебному положению, к руководителям и коллегам по работе, к собственным жизненным целям, к перспективам профессионального саморазвития;

проведение бесед и консультаций различной направленности, определение проблем молодого сотрудника, возникающих в процессе профессиональной адаптации.

Необходимо совершенствовать институт наставничества, с целью улучшения отбора, методов, форм и организации работы наставников, а так же форм подготовки сотрудников к выполнению роли наставника.

Вновь принятым сотрудникам целесообразно предоставить самые обширные возможности для повышения уровня своей боевой и физической подготовленности.

Следует стимулировать выраженную потребность молодых сотрудников в профессиональном росте.

2. Применение метода интеллект-карт в процессе адаптации специалистов службы строительного контроля ИТЦ ООО «ГТТ»

2.1. Выявление проблемы процесса адаптации сотрудников компании и путь решения

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

На томском предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» Инженерно-техническом центре в 2014 году была создана служба строительного контроля для осуществления строительного контроля на объекте инвестиционного строительства «Магистральный газопровод «Сила Сибири». Служба подразделяется на 7 отделов, в которую на протяжении двух лет было принято около 240 человек.

При поступлении на работу все сотрудники проходят период адаптации, комплекс мероприятий которой, нацелен на обеспечение организационной, социально-психологической и профессиональной адаптации сотрудника в новых условиях компании. В него входят: курс «Введение в компанию», система наставничества и корпоративного обучения и т.д. Но, кроме этого, чтобы вникнуть в курс дел своего подразделения, вновь прибывший сотрудник, в максимально короткий срок обязан ознакомиться со всеми нормативными документами филиала в частности и Общества в целом, а также успешно пройти аттестацию как минимум по 4 направлениям. Все это так же относится к адаптационным мероприятиям, и являются неизбежной процедурой, выполняемой сотрудниками при интеграции в организацию.

Так как это довольно большой объем информации, с которой необходимо ознакомиться за месяц, было принято решения найти пути оптимизации процесса адаптации для сотрудников службы строительного контроля и помочь им быстрее и легче интегрироваться в компанию.

Базой, на которой строится любая современная организация, является качественно подготовленный персонал, так как именно профессиональные сотрудники обеспечивают максимально эффективное использование любого рода ресурсов, которые имеются в распоряжении компании, тем самым определяя ее основные экономические показатели и уровень конкурентоспособности.

С адаптацией и тесно связан личностный потенциал работника как совокупность определенных черт и качеств работника. Личностный потенциал характеризует внутреннюю физическую и духовную энергию человека, его деятельную позицию. Психофизиологический, трудовой потенциал работника, его образование, опыт активно влияют на уровень и степень адаптации.

Для повышения эффективности адаптации работников общества, был проведен всесторонний анализ процессов адаптации вновь принятых сотрудников службу строительного контроля, который показал необходимость разработки современного инновационного решения, позволяющего каждому вновь принятому работнику адаптироваться в максимально короткий срок и стать максимально эффективным вне зависимости от места и условий работы.

Инструментом, с помощью которого имеется возможность оптимизировать данный процесс являются интеллект-карты. Интеллект-карта - это техника представления любого процесса или события, мысли или идеи в комплексной, систематизированной, визуальной (графической) форме. Информация, изображается в графическом виде и отражает связи (смысловые, причинно-следственные, ассоциативные и т.д.) между понятиями, частями и составляющими рассматриваемой области. С помощью применения интеллект-

карт возможно создать новую методику обработки информации, которая позволяет правильно организовать процесс адаптации в виде древовидной схемы.

Память как психическая деятельность подразделяется на процессы запоминания, сохранения/ забывания, воспроизведения и узнавания. Запоминание - это установление связи нового с тем, что уже имеется в сознании человека, "закрепление тех образов и впечатлений, которые возникают в сознании под действием предметов и явлений действительности в процессе ощущения и восприятия" [17].

Запоминание может быть произвольным (случайным) или произвольным (целенаправленным). Произвольное запоминание ранжируется по степени точности будущего воспроизведения материала. В одних случаях запоминается и воспроизводится только общий смысл, суть мыслей. В других случаях необходимо запоминать и воспроизводить точное, буквальное словесное выражение мыслей (правила, определения и т.д.). Запоминание смысла - это запоминание общих и существенных сторон учебного материала и отвлечение от несущественных деталей и особенностей. Выделение существенного зависит от понимания самого материала, того, что в нём наиболее важное и значимое, а что второстепенное. Оно тесно связано с процессами мышления, с умственным развитием человека, с запасом его знаний. Заучивание - вариант высшей точности воспроизведения при произвольном запоминании - в учебном процессе используется особенно часто. Оно подразумевает "систематическое, планомерное, специально организованное запоминание с применением определённых приёмов" [17].

Воспроизведение словесного материала без понимания его смысла - не логическое, а механическое заучивание, запоминание отдельных частей материала без опоры на смысловую связь между ними. Материал, запомненный механически, без достаточного понимания, подвержен более быстрому забыванию"[18]"Осмысленное (смысловое) запоминание основано на

понимании смысла, осознании отношений и внутренней логической связи как между частями запоминаемого материала, так и между данным материалом и прежними знаниями".[18].

В настоящее время разработано множество приёмов и методов запоминания информации. Так, Д. Лапп предлагает следующие способы запоминания и воспроизведения информации:

1. *Осознание*. Следует сознательно вовлекать как можно больше чувств в процесс запоминания информации. При задержании мысленного взора на наиболее значительных элементах информации и различных подсказках следует лучшее запоминание. Золотое правило обработки информации: выбирать, концентрироваться и анализировать.

2. *Ассоциация образов*. Прибегая к образной ассоциации во многих разных контекстах, можно значительно увеличить количество информации, подлежащей извлечению из памяти. Можно выбирать самые разные образы в соответствии со своими интересами и потребностями.

3. Использование в повседневной жизни принципа *паузы* даст время оценить обстановку и подумать. Пауза снижает вероятность поспешных действий или высказываний, заставляя сосредотачивать внимание на нужном предмете. Кроме того, она помогает противостоять отвлекающим моментам и посторонним помехам.

4. *Личные комментарии* способствует эмоциональному и интеллектуальному вовлечению в процесс записи информации и помогают оставить яркий след в памяти. При комментировании необходимых для запоминания вещей о них помнится значительно больше.

5. *Организация материала в категории*. И во время записи, и во время извлечения информации следует использовать категории, которые облегчают поиск специфических воспоминаний. Например, предмет можно классифицировать по нескольким основным признакам (материал, размер, цвет, местонахождение, ценность). Если занести подлежащую хранению

информацию в определенную категорию, впоследствии будет легче извлечь нужный материал из памяти, обращаясь к означенной категории.

6. *Расслабление* позволяет подавить беспокойство, которое препятствует концентрации внимания и блокирует механизмы памяти. Тогда информация записывается более точно и извлекается из памяти без усилий. При невозможности вспомнить что-либо следует успокоиться, сделать несколько глубоких вдохов и выдохов, оглядеться по сторонам и дать себе время спровоцировать воспоминание.

7. *Просмотр и частое использование* материала обеспечивают быстрое воспоминание. Просматривая информацию, вы принимаете активное участие в трех основных процессах памяти: записи, хранении и извлечении. Гораздо лучше помнятся те сведения и цитаты, к которым прибегают регулярно. Чем чаще используется информацией, тем легче извлекать ее из памяти.[19]

Исследуя различные методы запоминания информации, был выбран метод ассоциативного запоминания ввиду того, что он применим для любого человека вне зависимости от того в каком направлении он работает в организации. При этом интеллект-карта представляет собой внешнюю фотографию сложных взаимоотношений наших мыслей в конкретный момент времени. И является более подходящей для такой большой, разнонаправленной и специфической организации как ООО «Газпром трансгаз Томск».

С применением интеллект-карт удастся создать новую методику обработки информации, которая позволяет представить необходимые в работе бизнес-процессы в виде древовидной схемы со всем необходимым набором технической, нормативной и социальной документации, и позволяет:

- усовершенствовать процесс адаптации работников;
- снизить нагрузку на наставников при обучении персонала и повысить собственную производственную эффективность в новых областях знаний и спецификах работы;

- обеспечить более быстрое доведение необходимой информации до сотрудников;

- повысить качество технологической культуры предприятия посредством изменения подхода к изучению технологических регламентов, стандартов и норм организаций;

- предоставить сотрудникам современный постоянно доступный инструмент поддержки производственной деятельности.

Технология интеллект-карт изначально основывалась на том принципе, что правое полушарие воспринимает информацию по другим законам, чем левое. В свое время Тони Бьюзен, автор этого метода, [21] справедливо заметил, что большая часть информации представляется в виде цифр и букв, удобном для восприятия левым полушарием (достаточно вспомнить линейно представляющие информацию Microsoft Word, Outlook, Excel, Lotus Notes – офисные приложения, с которыми работают большинство офисных сотрудников).

Принцип ассоциативного мышления заключается в том, что наш мозг в силу своего устройства работает с информацией ассоциативно, а не линейно. При этом у нас в голове создаются образы, благодаря которым мы и понимаем информацию. На основе этого принципа Тони Бьюзен и предложил фиксировать информацию не линейно, как это принято в большинстве случаев, а ассоциативно (радиантно), связывая мысли друг с другом в пространстве, справедливо предположив, что такая форма будет самой удобной для восприятия, так как мозгу нужно будет провести минимум работы по созданию образа, то есть понимания информации.[20]

Информация, представленная в виде интеллект-карт, воспринимается быстрее, эффективнее, запоминается быстрее и на более долгий срок, так как это соответствует естественной ассоциативной природе нашего мышления.

Правое полушарие головного мозга, отвечает за восприятие наглядных и цветных образов и творческую деятельность. Благодаря этому визуализированная информация воспринимается гораздо быстрее и дольше запоминается. Наш мозг воспринимает и обрабатывает информацию ассоциативно, стараясь создать на основе получаемой информации образ, чтобы понять ее. Практически вся информация в головном мозге хранится в виде образов.

Применение интеллект-карт позволяет посредством изменения отношения сотрудника к своей работе в период приема на работу и последующей производственной деятельности, добиться повышения индивидуальной результативности сотрудника.

2.2.Проведение исследования на выявление востребованности интеллект-карт у целевой аудитории

Цель данной главы – выявить востребованность интеллект-карт у целевой аудитории, а именно, у работников-новичков службы строительного контроля Инженерно-технического центра ООО «Газпром трансгаз Томск». На сегодняшний день численность службы составляет 230 человек, которые подразделяются на 7 отделов.

Результат и достижением поставленной цели можно представить следующим образом:

Генеральная совокупность опрошенных 230 человек;

Доверительная вероятность составляет - 85%;

Доверительный интервал (погрешность) - 13%.

Исходя из этого, была определена выборка в количестве 27 человек.

Анкета состояла из 8 вопросов (приложение А).

Анализ полученных данных дал следующие результаты:

1. В процессе адаптации (2-3 месяца после устройства на работу) большинство сотрудников отметили, что не испытывали сложностей, и только 11% опрошенных имели трудности (рис. 1). Вероятнее всего, причина этому – их возраст (от 23 до 31 лет), что говорит о том, что либо человек пришел в организацию после университета, либо не имел опыта работы в крупной организации подобного профиля деятельности.

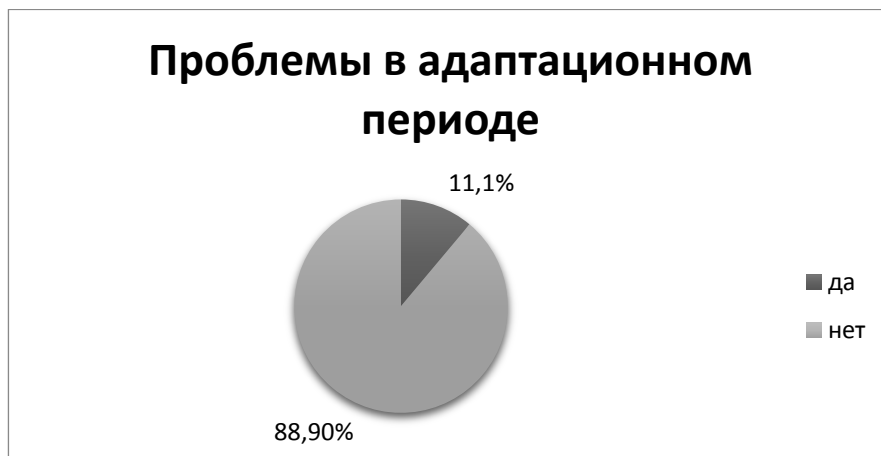


Рис. 1 Ответы респондентов на вопрос о проблемах в адаптационном периоде

2. Как показало исследование, большинство используют для запоминания логические цепочки (рис. 1).

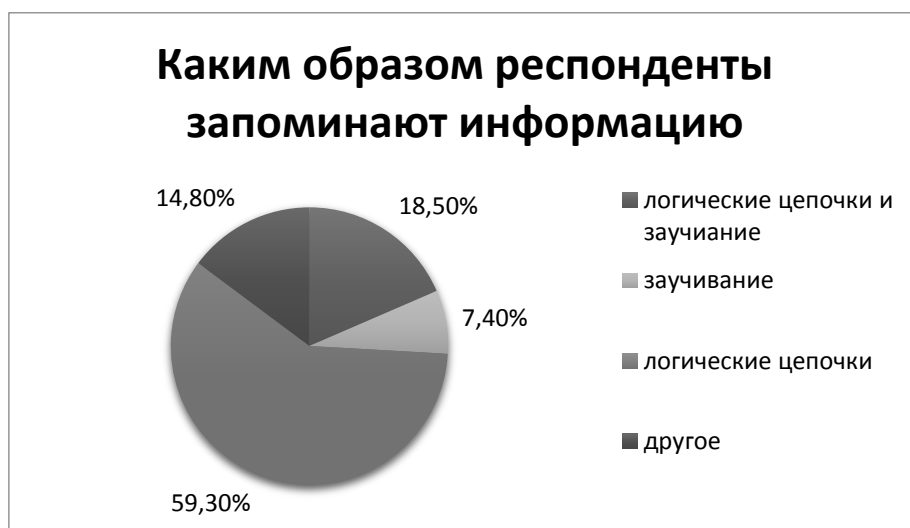


Рис.2 Способ запоминания информации респондентами

Исходя из этого, можно сделать вывод, что люди не просто пытаются зазубрить материал, а как-то понять и запомнить, используя метод логических цепочек, значит, и ассоциативный метод запоминания им будет близок и удобен для восприятия и запоминания.

3. Ответы респондентов на третий вопрос помогли выявить осведомленность об интеллект-картах в принципе. Опрос показал, что 51%

знаком с данным методом запоминания информации, а 49% нет (рис 3).

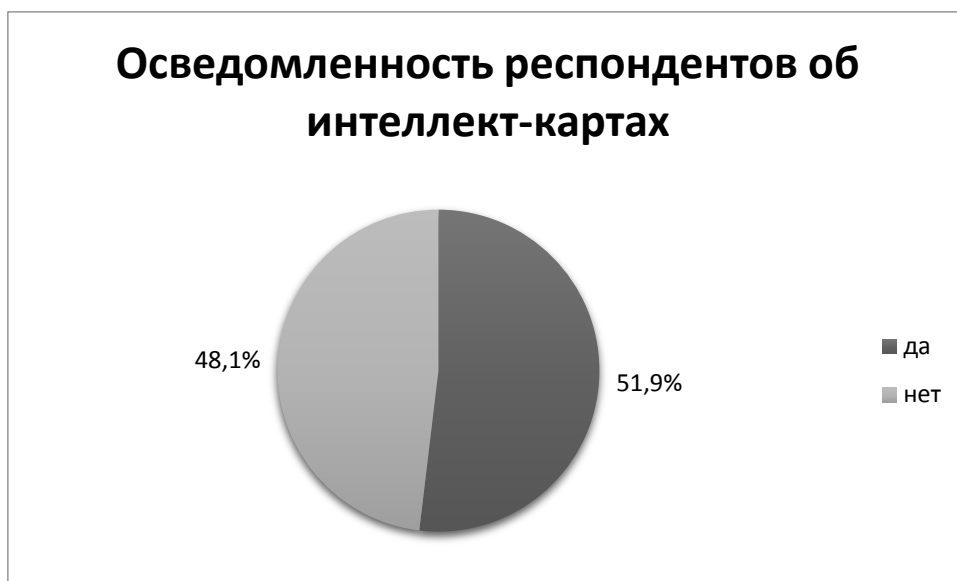


Рис. 3 Осведомленность респондентов о методе интеллект - карт

Благодаря этому, можно судить о достоверности ответов на следующий вопрос. Если сотрудники знакомы с данным методом, значит, они могут и оценить его востребованность.

4. Четвертый вопрос был ключевым и определял, действительно ли актуально применить интеллект-карты в процессе адаптации вновь принимаемых сотрудников.

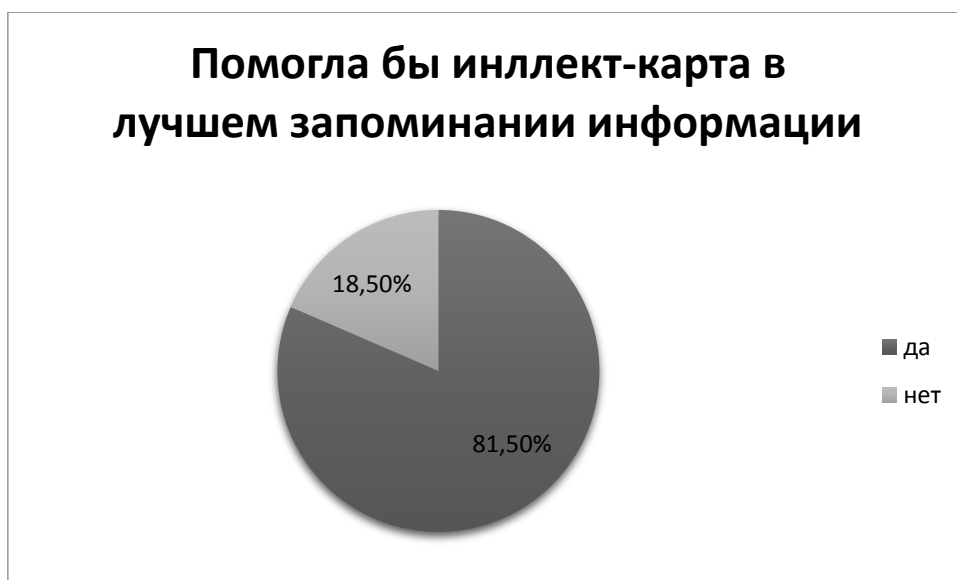


Рис. 4 Помогла бы интеллект – карта в лучшем запоминании информации

81% из числа всех опрошенных сотрудников считают, что данный метод

помог бы им в лучшем запоминании информации в начале их трудового пути в данной организации.

5. Как показывают результаты, сотрудники не только готовы использовать предлагаемую карту, но и помочь в ее разработке.



Рис. 5 Готовность сотрудников в создании интеллект-карт.

Обработка данных по другим трем вопросам помогли понять, какие блоки необходимы людям в интеллект-карте (рис. 6) и провести корректировку уже существующего пилотного варианта. А также определить возрастную категорию (рис.7) и отдел, в котором, сотрудник работает(рис.8). Количество опрошенных сотрудников в отделах примерно одинаковое, что позволяет сделать вывод, что все сотрудники заинтересованы в получении такой карты на этапе адаптации.

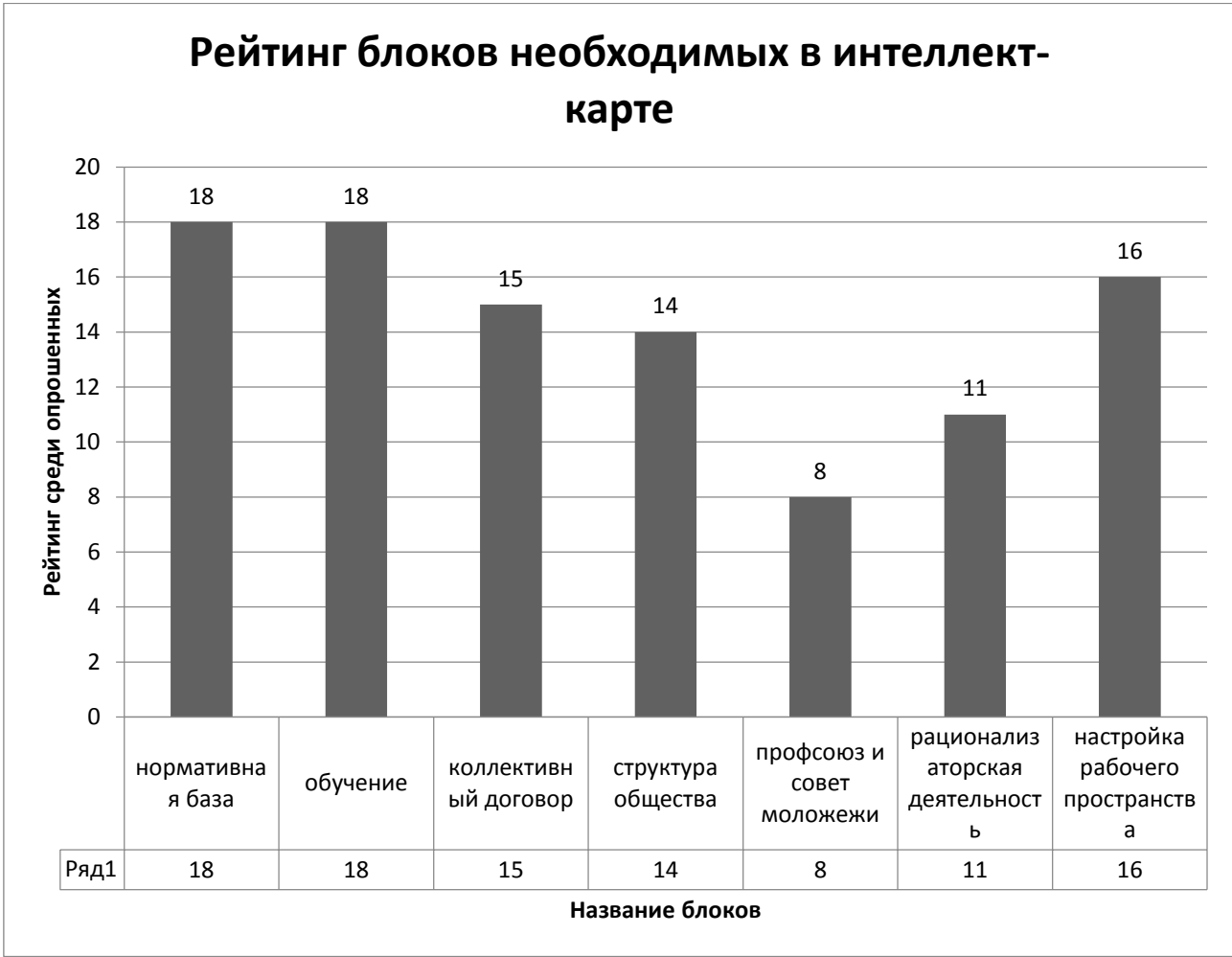


Рис. 6 Рейтинг блоков входящих в интеллект-карту



Рис. 7 Градация по возрастным категориям



Рис. 8 Соотношение количества опрошенных по отделам

Применение интеллект-карт позволяет посредством изменения отношения сотрудника к своей работе в период приема на работу и последующей производственной деятельности добиться повышения индивидуальной результативности сотрудника. Основываясь на том, что опорой любой организации является персонал, обеспечивающий грамотное управление, рациональное использование ресурсов и влияние на экономические показатели и конкурентоспособность, внимание было уделено именно вопросам качества процессов адаптации.

Целью данной главы было выявить востребованность использования интеллект-карт новыми в организации сотрудниками, показала, что на сегодняшний день этот метод известен половине опрошенных, но еще никогда не применялся для оптимизации процесса адаптации. И сотрудники готовы к нововведениям и не боятся использовать в своей работе что-то новое для улучшения запоминания информации. Востребованность применения интеллект-карт среди опрошенной аудитории подтверждается тем, что 81% сотрудников предположили, что метод интеллект-карт помог в лучшем запоминании информации в период адаптации.

2.3. Внедрение карты «Введение в компанию» в процесс адаптации

Основываясь на результатах исследования проведенного в рамках научно - производственной практики было принято решение по началу разработки карты. Основные преимущества которой в том, что она поможет сотруднику, не испытывая сильного стресса, перегруза информацией записать крепко в памяти те знания, которые он получает, проходя все этапы обучения в адаптационном периоде.

Для начала работы по составлению карты, необходимо провести анализ тех бизнес процессов, с которыми сотрудник имеет дело так или иначе на протяжении всей своей профессиональной деятельности, а также провести отбор соответствующей документации, которая регулирует деятельность того или иного направления.

Для создания карты было выбрано 8 основных блоков необходимых для изучения на стадии интеграции с компанией, чтобы нового сотрудника сложилось целостное представление о том где он работает, какими правами обладает, какие обязанности и ответственность он обязан выполнять.

Для того что бы подготовить весь пакет документов для включения в карту необходимо изучить и извлечь необходимое из разных платформ баз данных, которые аккумулируют в себе данные по разным направлениям деятельности.

Было собрано около 20 документов, регламентирующих деятельность, устав, локально-нормативные акты, коллективный договор и др. А также написаны тексты для описания разделов, сформирована информация по организационной структуре предприятия, информация о магистральных газопроводах, системе электронного документооборота и т.д.

В основе создания карты «Введение в компанию» был применен метод интеллект карт. Использование конкретного метода было выбрано для создания карты, т.к. он доказал свою эффективность в структурировании информации и удобстве запоминания и хранения в головном мозге продолжительное время. Одним из этапов прохождения адаптационных мероприятий, является

одноименный курс «Ведение в компанию». По завершению, которого, новые сотрудники должны показать уровень своих знаний о компании, полученных в своих подразделениях и на обучающих семинарах. Результат оценивается в процентном соотношении отвеченных вопросов к общему количеству. Успешное завершение считается по итоговому проценту от 80 и выше. Те сотрудники, которым не удалось показать свои знания на нужном уровне, уходят на дальнейшую подготовку, которая длится ещё один месяц, а это означает продление адаптационного периода.

Каждый сотрудник поступающий на работу, заинтересован в своей репутации среди коллег и в глазах начальника. Поэтому, что бы новый сотрудник не ударил лицом в грязь на первом же испытании было принято решение разработать карту, которая поможет привести в порядок весь тот поток нескончаемой информации в голове новичка и снизить количество неудачных попыток сдачи итогового теста.

В основе разработки карты лежит метод интеллект-карт. (рис. 9) На которой мы видим главную тему карты это «Введение в компанию», а далее под темы, в которых будут раскрыты мини блоки. Отличие интеллект карт заключается в том, что в данном случае невозможно уместить и донести именно ту информацию, которую нам необходимо используя первозданную интеллект карту.




Рис. 9 – Стартовая страница карты «Введение в компанию»

Особенностью данной разработки является то, что в каждом блоке изучив информацию можно пройти самопроверку из 10 вопросов. Такая модель представления данных не только помогает сформировать своеобразную схему в голове, но и закрепить изученные данные, по направлению ответов на контрольные вопросы.

Фотогалерея раздела "ПАО "Газпром""

Мы гордимся, что работаем в этой компании!
ООО "Газпром трансгаз Томск сегодня" - это современное высокотехнологичное предприятие,
которое работает в 14 регионах страны.



ПАО «Газпром» располагает самыми богатыми в мире запасами природного газа. Его доля в мировых запасах газа составляет 17%, в российских – 72%. На «Газпром» приходится 13% мировой и 73% российской добычи газа. В настоящее время компания активно реализует масштабные проекты по освоению газовых ресурсов полуострова Ямал, арктического шельфа, Восточной Сибири и Дальнего Востока, а также ряд проектов по разведке и добыче углеводородов за рубежом.

- «Газпром» сегодня
- Миссия и стратегическая цель
- О «Газпроме»
- Запасы и добыча газа
- Надежный поставщик газа российским и зарубежным потребителям
- Диверсификация маршрутов и укрепление энергетической безопасности Европы
- Диверсификация рынков и продуктов
- Приоритетные направления деятельности
- Диверсификация бизнеса
- Окружающая среда и социальная ответственность
- «Газпром» на глобальном рынке
- Производство

ПРЕДЫДУЩИЙ РАЗДЕЛ САМОПРОВЕРКА (тест по разделу) ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ СЛЕДУЮЩИЙ РАЗДЕЛ

Рис. 10 – Блок ПАО Газпром

В данном блоке представлена информация об акционерном обществе в целом. Для получения информации для наполнения блоков были использованы не только информационные платформы, но и было организовано взаимодействие с подразделениями всего дочернего общества. Таким образом в данном блоке можно найти необходимую информацию о миссии и стратегической цели компании, о запасах и добыче газа, окружающей среде и социальной ответственности и др., что помогает сформировать представление о том частью какой большой структуры является каждый сотрудник.

Этот блок содержит в себе всю необходимую для изучения достоверную информацию, что значительно сокращает время поиска и изучения материала уже в конкретном виде, в котором можно найти все ответы на вопросы,

встречающиеся в итоговых тестах.

Так, например, в блоке Персонал можно изучить организационную структуру общества, информацию о негосударственном пенсионном обеспечении (ПАО Газфонд), регламентирующие документы по оплате труда и часто задаваемые вопросы, касающиеся кадровых процедур. Данный блок необходим и полезен с точки зрения понимания и обоснования почему это работает так, а не иначе. Изучая документы данного блока новый сотрудник формирует сразу правильное представление об оплате труда и сопоставить его ожидания с тем, что его ожидает в действительности. Из чего складывается его оценка труда, какие преимущества он имеет, работая в этой компании. Важно это потому что устный опрос показал, что уровень осведомленности о том, что тебе положено, где это найти, что для этого нужно показывает, что люди знают лишь малую часть того что могли бы сделать. Ведь для того что бы узнать, за что к примеру, ты можешь получить денежную компенсацию, какие документы для этого нужны, необходимо обращаться к специалисту по кадрам. Для вахтового сотрудника это составит целую цепочку действий и увеличит время ожидание получения желаемого. Даже офисные сотрудники не всегда в состоянии выделить время и узнать интересующую их информацию касающуюся коллективного договора т.к. загруженность довольно большая. Для этого пока новый сотрудник еще не погружен на 100 % в выполнение своих трудовых обязанностей и только знакомится с компанией важно предоставить ему полный доступ к информации, для изучения которую он должен знать и в дальнейшем применять. Это так же поможет снизить наплыв обращений в отдел по кадрам и облегчить работу.

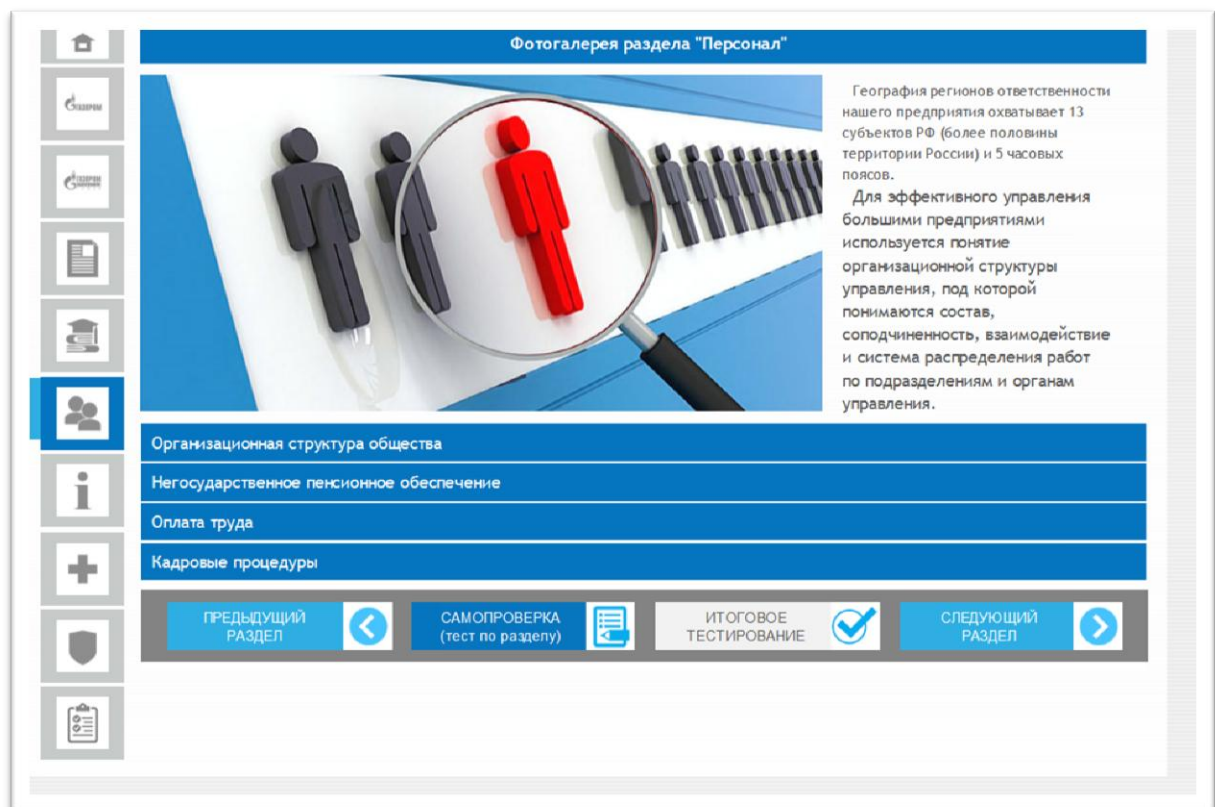


Рис.11 – Блок Персонал

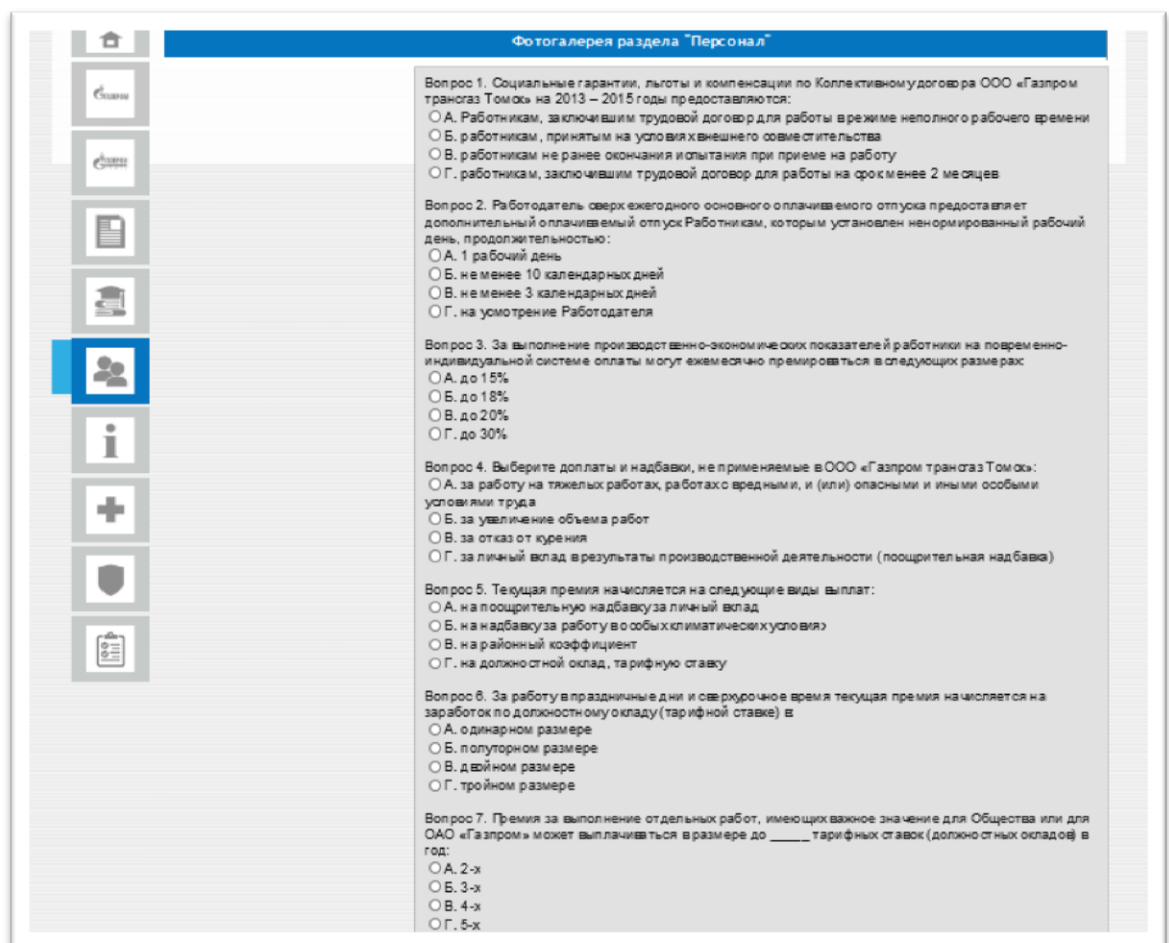


Рис. 12 – Тест для самопроверки в блоке Персонал

В разделе «ООО Газпром трангаз Томк» представлена информация о компании, ее специализации, выполненные проекты и инвестиционные проекты которые выполняются сегодня.

Попадая в новую среду будь то страна или организация, мы нуждаемся в познание того куда, мы попали и как нужно вести себя становясь гостем или частью организации. Т.к. становишься представителе и неотъемлемой частью имиджа компании. Когда знаешь где ты находишься и с чем имеешь дело, то по-другому начинаешь смотреть на вещи, менять свое поведение, стиль общения и возможно даже образ жизни.

Отправной точкой каждого пути это знакомство с тем, к чему ты идешь и для чего. Необходимость данного блока обоснована тем, что в нем собрана вся так информация и документация, которую новый сотрудник может задействовать в своей дальнейшей работе. Положиться на опыт уже проделанной работы и сформировать представление о достижении поставленных задач на будущее.

Опять же что бы изучить тонкости работы предприятия необходимо найти достоверную информацию. В данном блоке собрана актуальная необходимая информация, которая поможет ответить на вопросы в итоговом тесте и сделать это максимально быстро так же закрепив все в памяти визуально и ответив на контрольные вопросы.



Рис. 13 – Блок ООО «Газпром трансгаз Томск»

Блок по делопроизводству включает в себя регламентирующие документы по оформлению документов, проведение совещаний, контролю исполнения поручений, нормы оформления документов, корпоративный стиль оформления делопроизводства.

Данный блок разработан и составлен для сотрудников, которые работают в офисе и практически каждый имеет дело с оформлением документации, будь то письмо, приказ, распоряжение или протокол. Занимаются этим не только секретари, но и начальники и рядовые сотрудники. Рассказать все требования, тонкости оформления и путь взаимодействия документов во всем обществе невозможно за 2 часа семинара. Для этого был разработан данный раздел. Возможно он не будет актуальным для вахтового персонала, но так или иначе каждый должен знать, как все оформляемся и взаимодействуем.

Из-за того, что документы по направлениям деятельности хранятся в разных местах, портале «Инфотех», сетевых ресурсах, инфо порталах служб, возникает проблема в поиске, что в последствии приводит к тому, что сотрудник просто перестает искать и делает как знает. Соответственно это

значительно затрудняет процесс взаимодействия с дельнейшими участниками процесса согласования и подписания к примеру письма. Допустим недавно работающему сотруднику дали задание написать письмо. Первая реакция стресс, где найти информацию как это сделать. Затем следует поиск и опрос коллег. Но даже получив данные которые кажутся простыми уже освоившемуся сотруднику, не всегда понятно, что же делать дальше. Запустив письмо в программу электронного документооборота (предварительно изучая как это работает) может возникнуть проблема с согласованием документа, потому как необходимо что бы все требования были соблюдены, если же этого не, то технику – делопроизводителю необходимо описать что конкретно оформлено неправильно и отправить на доработку. Соответственно это увеличивает время и исполнение поручения руководителя может затянуться.

Используя данные этого раздела, новый сотрудник может с легкостью почерпнуть всю необходимую информацию касательно делопроизводства и сократить свои трудозатраты и самое главное время.

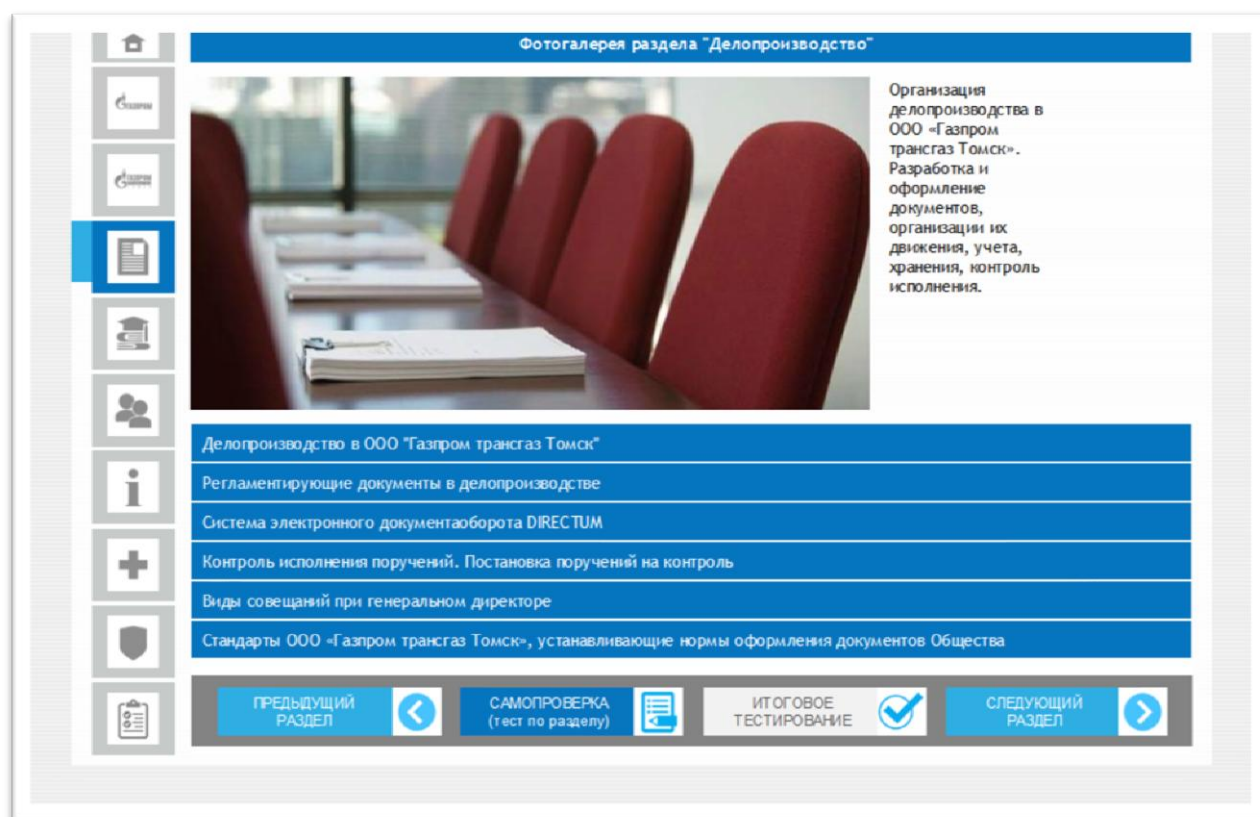


Рис. 14 – Блок Делопроизводство

В блоке об информационных системах представлена информация о том,

как работает служба информационно управляющих систем и как пользователь может с ними взаимодействовать.

У каждого нового сотрудника при поступлении на работу формируется учетная запись, через которую он получает доступ к компьютеру и доступ к файловым ресурсам в зависимости от подразделения в котором он работает.

В блоке информационных систем аккумулирована информация о том, как осуществлять свою деятельность через компьютер, а сегодня 90 % сотрудников ежедневно реализуют результаты своей деятельности через него. Поэтому важно знать и понимать как работает система и каких правил нужно придерживаться будучи пользователем корпоративной сети ООО «Газпром трансгаз Томск».



Рис. 15 – Блок Информационные системы

К примеру, у пользователя произошли какие – то неполадки в работе в системе компьютера или оборудования для печати, соответственно в данном блоке можно найти информацию о том, как решаются данные трудности. Через систему поддержки пользователей Help desk. В которой оформляется заявка на решение какой –либо проблемы, устанавливается ответственный за разрешение инцидента.

Информация об обучении представлена в блоке Обучение. Который описывает работу Корпоративного института, основу баз на которых проходят обучение специалисты, графики прохождения обучения, необходимая информация по непрерывному фирменному профессиональному образованию, а также информация о семинарах и проводимых мероприятиях в рамках корпоративного института. Прохождение обучения является неотъемлемой частью каждого страдника, будь то начальник или обычный рабочий.

Кадровый резерв, ежегодного обязательное дистанционное обучение, всевозможные аттестации. Все это часть жизни сотрудника ООО «Газпром трансгаз томск».

Развитие и образование ключевые направляющие в успешном становлении высокоэффективного и конкурентоспособного специалиста. Соответственно ежегодно каждый работник проходит обучение. Этот блок поможет новому сотруднику правильно сформировать представление и планы по прохождению обучения. Ознакомиться со всеми видами программ. В рабочем процессе порой происходят ситуации, когда сотрудника не ознакомили с планами по обучению и не рассказали, как и когда это нужно сделать. Имея доступ к карте сотрудник сам может контролировать прохождение своего обучения



Рис. 16 – Блок Обучение

Являясь сотрудником такого масштабного предприятия также важно помнить о безопасности, а что бы помнить необходимо знать. Данный блок содержит информацию о том, как организована информационная безопасность, какие правила необходимо соблюдать каждому сотруднику и как защищены данные. ООО «Газпром трансгаз Томск» является стратегически важным предприятием, и каждый сотрудник должен понимать важность своих действий.

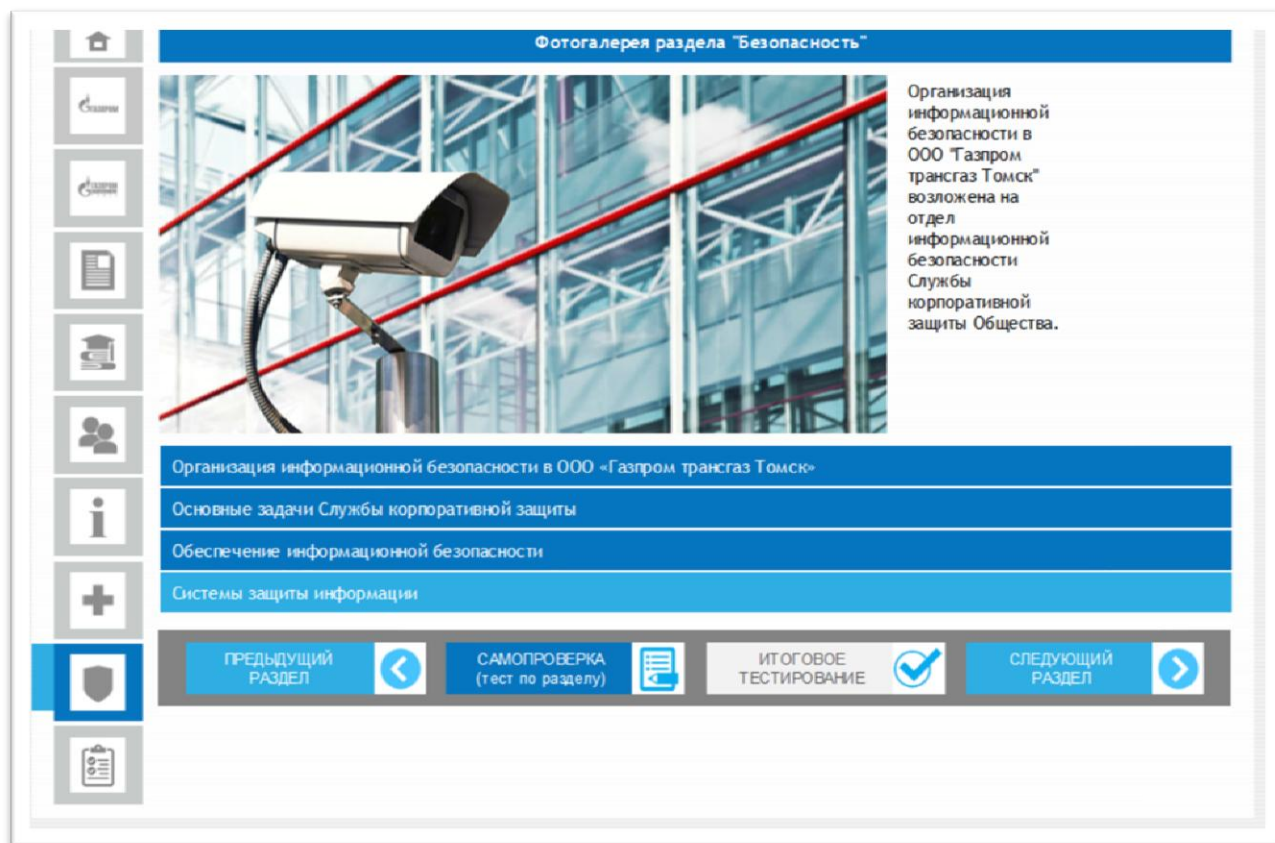


Рис. 17 – Безопасность

Задачей ООО «Газпром трансгаз Томск» является не только подготовка высококвалифицированных кадров, но и обеспечение их здоровья. В блоке о медицинском обеспечении можно найти и применить информацию о видах помощи оказываемых Обществом, об обязательных медицинских мероприятиях, вакцинациях, обучение первой помощи и т. д.

Изучение информации с помощью карты «Введение в компанию» помогает специалистам более ясно представить и структурированно и ассоциативно запомнить весь тот поток информации, который поступает ежедневно.

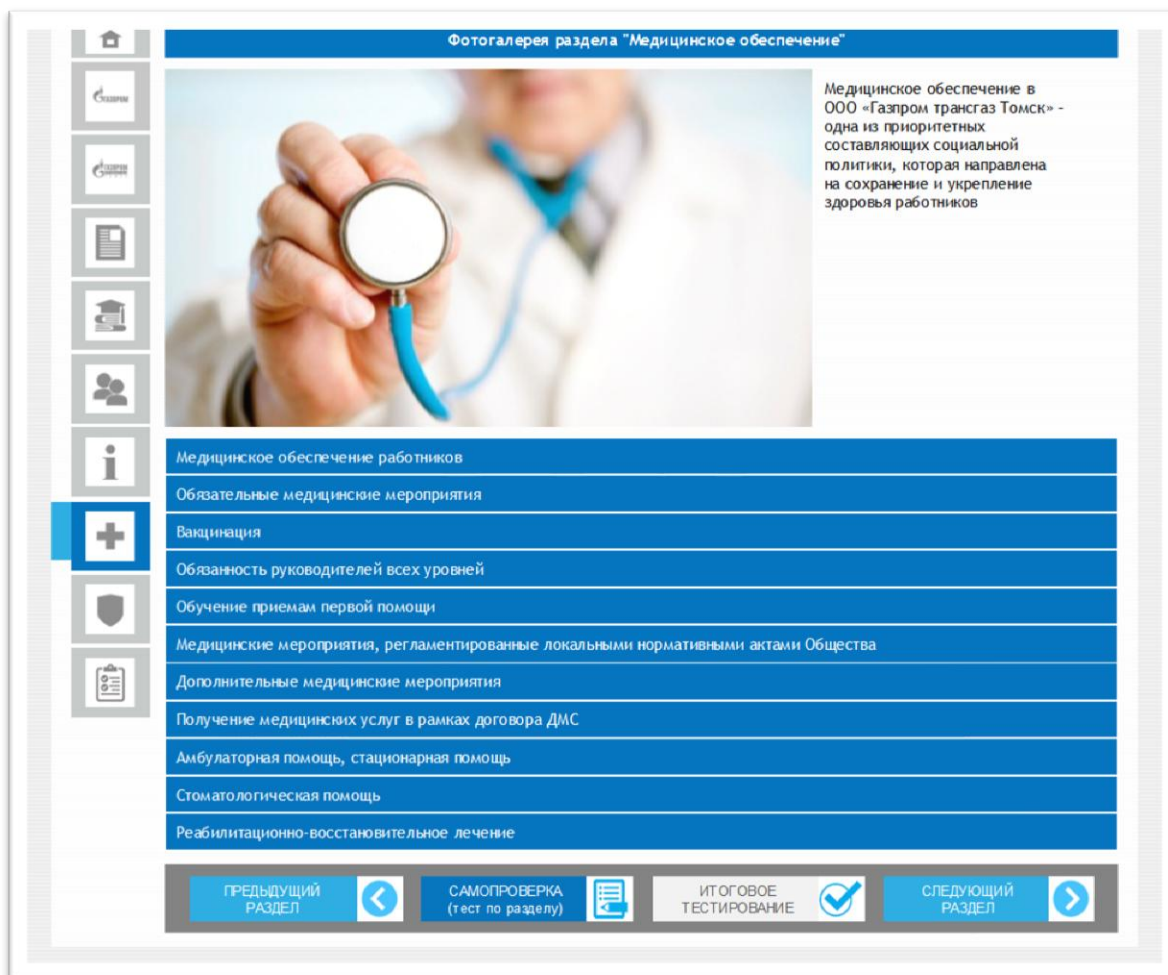


Рис. 18 – Медицинское обеспечение

Разработанный продукт в виде карты « Введение в компанию» был разработан на основе метода интеллект - карт. Задача в структурировании и обеспечении работающего метода запоминания была достигнута. Исследования о том, стала ли данная разработка по –настоящему полезна и применима, представлены в следующей главе.

2.4. Оценка целесообразности внедрения карты «Введение в компанию»

Впервые карта «Введение в компанию» была выдана сотрудникам, принятым на работу в 4 квартале 2016 года. Апробацию возможностей данного продукта провели в январе 2017 года. На протяжении адаптационного периода новый сотрудник изучал и готовился к тестированию при помощи данной карты.

В первом квартале 2017 года группа сотрудников, у которых

адаптационные мероприятия подходили к завершению, проходили итоговое тестирование на проверку знаний о компании. По итогам прохождения тестирования сотрудников компании был проведен анализ полученных данных. Сравнили результаты тестирования экспериментальной группы (№2) и группы не участвующей в апробации продукта (№1). При этом группа № 1 проходила проверку знаний в первом квартале 2016, а группа № 2 в первом квартале 2017 года. Результат выразили в процентном соотношении успешных и неудачных попыток сдачи итогового теста.

Исследования показали, что процент успешной сдачи экзамена группой №2 увеличился в 2 раза, а это говорит о том, что адаптационный срок у сотрудников уменьшился, информация стала восприниматься легче, а так же быстрее и лучше запоминаться.

Табл.1 – сравнительные показатели

<u>1 квартал 2016</u>	<u>1 квартал 2017</u>
сдали – 36%	сдали - 72%
не сдали – 64%	не сдали – 28%
Количество 133 чел	Количество 79 чел

После прохождения итоговой проверки знаний сотрудникам экспериментальной группы было предложено пройти соц. Опрос для выяснения целесообразности использования разработанного продукта на производстве.

Анализ данного анкетирования показал, что респонденты не испытывали сильного стресса при прохождении итогового тестирования, а так же запоминали информацию быстрее и качественнее. При этом за счет функции самопроверки в конце каждого блока карты «Введение в компанию» время на подготовку к итоговому экзамену сократилось до 3 взамен запланированных 5 дней.

3. Корпоративная и социальная ответственность ПАО «Газпром» ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗНМ5А	Дереглазова Анна Сергеевна

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	Инноватика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Проведен анализ внутренней среды ПАО « Газпром» и описаны все указанные в задании пункты</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Проведен анализ внешней среды ПАО « Газпром» и описаны все указанные в задании пункты</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и 	

<i>регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i>	
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Н.В. Черепанова	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ5А	Дереглазова Анна Сергеевна		

Анализ внутренней КСО ПАО "Газпром"

На протяжении многих лет "Газпром" осуществляет свою деятельность с учетом интересов работников, местного сообщества, общественных организаций. Стратегия предприятия учитывает принципы социальной ответственности и ориентирована на такое развитие, которое помимо улучшения производственных результатов способствует позитивным социально-экономическим изменениям.

Кадровая политика и социальная ответственность

Политика Компании по управлению персоналом базируется на соблюдении Конституции Российской Федерации, Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативно-правовых актов. Нормативные документы в области управления персоналом, включая Коллективный договор, разработаны в строгом соответствии с данными законодательными нормами. Основные принципы кадровой политики Компании отражены в Корпоративном кодексе ООО "Газпром трансгаз Томск".

Основные ценности принципы компании, зафиксированные в корпоративном кодексе, включают:

уважение и сотрудничество - Общество стремится обеспечить атмосферу взаимного уважения в Компании, мотивирующую сотрудников на достижение общего результата;

эффективность и результат - Общество ставит перед собой задачу организовать работу так, чтобы достичь наилучших результатов оптимальным путем;

лидерство и динамичное развитие - ставя перед собой амбициозные цели, Общество стремится реализовать свой потенциал и обеспечить возможность развития и роста для своих сотрудников;

инициатива и ответственность - Общество поощряет поиск инновационных идей, решений и методов и осознает степень ответственности в реализации новых возможностей.

"Газпром" обеспечивает своим сотрудникам равенство возможностей и не допускает дискриминацию по национальности, полу, происхождению, возрасту и любым другим основаниям (имеются ограничения в использовании труда женщин, труда работников, не достигших 18-летнего возраста, на тяжелых и опасных работах). Компания не использует детский и принудительный труд. Основанием для решения кадровых вопросов являются как квалификация и профессиональные качества сотрудника, так и требования бизнеса. При подборе персонала Компания стремится к замещению вакантных должностей внутренними кандидатами, расширяя тем самым возможности карьерного и профессионального роста своих сотрудников и сокращая затраты за подбор кадров.

"Газпром" осуществляет мониторинг и контроль соблюдения трудового законодательства должностными лицами, а также контроль исполнения обязательств Компании по коллективным договорам.

Компания признает право работников на создание профессиональных союзов и участие в них, а также гарантирует профессиональным союзам невмешательство в их деятельность.

Стратегия управления персоналом "Газпром" ориентирована на поддержку достижения стратегических целей Компании. В 2013 г. кадровая стратегия Компании была актуализирована в соответствии с новой Стратегией развития "Газпром" до 2025 года и рядом масштабных изменений.

Направления деятельности и инициативы по реализации:

Системный подбор и перемещение персонала.

Обеспечение потребности бизнеса в персонале с дефицитными для Компании компетенциями, включая резерв на ключевые позиции;

Создание унифицированной инфраструктуры подбора персонала;

Разработка целевых критериев эффективности процесса подбора персонала;

Разработка стандартного плана адаптации новых сотрудников.

Управление талантами, развитие компетенций и обучение:

Создание эффективной системы планирования кадрового резерва;

Разработка и внедрение целевых программ развития и обучения персонала на основе профессиональных / технических / управленческих / лидерских компетенций;

Совершенствование работы с выпускниками учебных заведений и молодыми специалистами;

Разработка и внедрение системы оценки кадрового потенциала и плана ускоренного развития ключевых сотрудников.

Развитие систем мотивации и формирование культуры вовлеченности:

Совершенствование корпоративной системы мотивации и вознаграждения и системы управления компенсационным пакетом;

Совершенствование социального пакета;

Разработка программы увеличения вовлеченности и продолжение развития корпоративной культуры;

Разработка и внедрение программы удержания ключевых сотрудников.

Развитие производительности труда и организационной эффективности

Внедрение инструментов планирования численности и производительности труда;

Разработка показателей организационной эффективности;

Проведение регулярного мониторинга показателей организационной эффективности.

Повышение эффективности функции по работе с персоналом:

Создание системы мониторинга качества деятельности по работе с персоналом;

Разработка и внедрение единой системы управления данными в сфере HR;

Повышение уровня автоматизации.

В Компании выстроена комплексная система вознаграждения, основанная на конкурентоспособной заработной плате, вознаграждении за результат и социальной составляющей. Система вознаграждения, включающая

материальные и нематериальные виды мотивации, тесно связана со стратегическими целями Компании и постоянно совершенствуется в соответствии с задачами бизнеса.

Оплата труда

"Газпром" поддерживает среднерыночный уровень заработной платы по отраслевому рынку труда. Заработная плата работников пересматривается ежегодно с учетом индивидуальной эффективности. Результаты работы каждого сотрудника оцениваются на основании системы управления по целям, принятой в Компании. Средний ежегодный рост среднемесячной заработной платы за период 2009-2013 гг. составил около 11 %. Совокупный рост средней заработной платы начиная с 2010 г. составил 34 %.

За годы успешного развития "Газпром" зарекомендовала себя как ответственный работодатель и заслужила репутацию одного из лучших мест работы в нефтегазовой отрасли.

На предприятиях Компании действуют коллективные договоры, корпоративные положения и нормы, предусматривающие различные социальные льготы и выплаты работникам сверх установленных законодательством. Социальный пакет большинства предприятий Группы включает добровольное медицинское страхование, страхование от несчастных случаев, оплату питания, материальную помощь, оплату путевок и другие льготы. В рамках корпоративного договора добровольного медицинского страхования сотрудники Компании получают консультации врачей и - при необходимости - лечение в ведущих российских клиниках. Также Компания организует для сотрудников периодическую диспансеризацию (профилактические осмотры).

Для оказания работникам помощи в приобретении жилья в ряде регионов действует корпоративная ипотечная программа. Она предусматривает компенсацию предприятием части процентов, уплачиваемых сотрудником банку за пользование кредитом, либо предоставление ссуды для уплаты первоначального взноса.

Одним из важных направлений работы с персоналом в "Газпром" является совершенствование системы нематериальной мотивации сотрудников. В число программ нематериальной мотивации входят конкурсы профессионального мастерства, спортивные соревнования, досуговые и оздоровительные мероприятия, корпоративные коммуникационные сессии.

В течение 2013 г. на предприятиях Группы компаний "Газпром" продолжилось внедрение и совершенствование единой системы социальных льгот, принятой в 2011 г. Данная система призвана унифицировать перечень льгот и порядок их предоставления сотрудникам.

В Компании применяются единые для всех предприятий стандарты обучения и развития персонала. Корпоративные программы развития сотрудников формируются с учетом стратегических задач Компании и результатов оценки управленческих и профессиональных компетенций сотрудников.

Компания уделяет большое внимание развитию рабочего персонала.

Также в отчетном периоде в "Газпром" был утвержден подход к построению системы организационного коучинга. В рамках этой системы в Компании предполагается обучение руководителей навыкам коучинга (не директивного управления сотрудниками и их наставничества) на трех уровнях: наставничество новых сотрудников, развитие своей команды и коучинг высокопотенциальных сотрудников, который войдут в кадровый резерв Компании.

Анализ внешней КСО ПАО "ГАЗПРОМ"

Стейкхолдеры

Заинтересованными, или стейкхолдерами (англ. stakeholders), Компании являются организации или частные лица, интересы которых каким-либо образом связаны с решениями или деятельностью Компании и которые в свою очередь могут повлиять на результаты работы Компании. "Газпром" рассматривает как одну из основных составляющих реализации стратегии устойчивого развития. Важнейшее значение при взаимодействии со

стейкхолдерами Компания придает прозрачности и доступности предоставляемой информации. "Газпром" поддерживает постоянный диалог с заинтересованными сторонами.

В соответствии с рекомендациями стандарта ISO 26000: 2010 "Руководство по социальной ответственности" Компания стремится уделять особое внимание тем интересам стейкхолдеров, которые могут быть соотнесены не только с ее собственными целями и обязательствами, но и с интересами общества в целом.

Компания выделяет ряд ключевых групп заинтересованных сторон, интересы которых наиболее ощутимо связаны с ее деятельностью и которые в свою очередь могут оказать наиболее значительное влияние на способность Компании реализовать свои стратегические цели:

- акционеры и инвесторы;
- органы государственной власти;
- персонал;
- деловые партнеры, поставщики и потребители;
- местные сообщества.

Формируя подходы к взаимодействию, Компания учитывает уровень и масштаб взаимоотношений (федеральный, региональный и местный), а также их характер с точки зрения формализации.

В Компании проводятся мероприятия, ориентированные на вовлечение стейкхолдеров в реализацию проектов Компании, что позволяет корректировать развитие проектов в соответствии с ожиданиями заинтересованных сторон, а также вовремя выявлять и устранять существующие риски. Основные области и направления с заинтересованными сторонами представлены в Приложении 1.

Основные механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами:

- взаимодействие, оформленное деловыми контрактами, договорами и соглашениями о сотрудничестве;
- система каналов корпоративных коммуникаций;

- регулярные опросы сотрудников и потребителей;
- исследования общественного мнения в рамках Компании и в регионах ее присутствия;
- переговоры и совещания;
- общественные слушания;
- совместные рабочие группы;
- "Горячие линии" для сотрудников и потребителей;
- презентации для инвесторов;
- членство в общественных и экспертных ассоциациях;
- проведение конференций.

Отношения Компании с ее акционерами и инвесторами основываются на принципах ответственного выполнения обязательств; соблюдения деловой этики; обеспечения прозрачности и доступности информации, необходимой для принятия инвестиционных решений.

Компания неукоснительно соблюдает нормы действующего законодательства, направленные на соблюдение и эффективную защиту прав акционеров.

Процедуры подготовки и проведения общих собраний акционеров обеспечивают всем акционерам возможность ознакомиться со всей необходимой информацией, беспрепятственно зарегистрироваться в качестве участника Общего собрания акционеров и принять участие в голосовании. Регламент проведения Общего собрания акционеров гарантирует равную возможность акционерам высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня (в том числе членам Правления Компании).

Компания уделяет большое внимание взаимодействию с текущими и потенциальными акционерами, стремясь к постоянному повышению уровня раскрытия информации.

"Газпром" ежеквартально публикует "Анализ руководством финансового состояния и деятельности компании" - приложение к финансовой отчетности Группы "Газпром", подготовленное в соответствии со стандартами

US GAAP и МСФО. Публикуются также статистические справочники Databook и Datafeed.

В Компании реализуется проект по совершенствованию системы внутреннего контроля над достоверностью финансовой отчетности. Основной целью работ является минимизация рисков искажения данных и повышение прозрачности финансовой отчетности, а также соответствие требованиям Федерального Закона "О бухгалтерском учете" № 402-ФЗ от 6 декабря 2011 г.

Компания на регулярной основе проводит конференц-звонки для инвесторов с участием руководства, проводит встречи с инвесторами и акционерами, участвует во всех крупных конференциях инвестиционно-брокерских организаций.

В 2013 г. в Компании был одобрен новый подход к реализации дивидендной политики. Уровень выплат составит 25 % от чистой прибыли по стандартам МСФО.

За 2013 г. проведено около 250 встреч с инвесторами, подразделение по работе с инвесторами приняло участие в 21 конференции финансово-брокерских организаций, было также проведено две поездки к инвесторам (non-deal Roadshow). Ежегодно Компания проводит День инвестора с участием топ-менеджмента ОАО "Газпром нефть", на котором аналитики и инвесторы инвестиционных компаний получают ответы на все интересующие их вопросы.

"Газпром" регулярно знакомит инвесторов и аналитиков с собственными производственными активами, организуя выездные встречи на производственные площадки. В 2013 г. акционеры "Газпром" смогли наглядно ознакомиться с процессами добычи нефти на Красноленинском месторождении в ХМАО-Югре и переработки нефти на Московском НПЗ.

Благотворительность

Подходы к благотворительности определены Политикой Добровольная деятельность по бескорыстной передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки.

В 2013 г. в Компании была принята Концепция благотворительной деятельности, направленная на повышение эффективности благотворительных программ в регионах присутствия. В соответствии с Концепцией в структуре благотворительной деятельности выделены четыре направления: адресная корпоративная благотворительность, Фонд взаимопомощи, корпоративное волонтерство и грантовые конкурсы социальных инициатив.

В рамках адресной корпоративной благотворительности Компания оказывает целевую помощь некоммерческим общественным организациям, благотворительным фондам, учреждениям науки, культуры, спорта, образования и здравоохранения, детским домам, а также отдельным гражданам.

Фонд взаимопомощи "Газпром" создан для оказания материальной и организационной помощи членам коллектива и их близким в сложных жизненных ситуациях. Работа Фонда строится на принципах софинансирования со стороны сотрудников и Компании. В отчетном году в программе Фонда взаимопомощи приняли участие более 3 000 сотрудников Компании.

Ключевыми направлениями программы корпоративного волонтерства являются донорство и поддержка детских домов и школ-интернатов. В Компании традиционно проводятся Дни донора, а также организуются акции для детских домов и школ-интернатов. В рамках данных акций сотрудники Компании участвуют в организации и проведении спортивных, обучающих и развлекательных мероприятий для воспитанников детских учреждений, а также оказывают адресную помощь: помогают подготовиться к учебному году, готовят подарки к новогодним праздникам и т.д. >7 500 сотрудников - Приняли участие в программе корпоративного волонтерства в 2013 г.

В отчетном году сотрудники Компании принимали участие в волонтерских программах Компании в рамках Года экологии. При участии волонтеров Компании были реализованы проекты по очистке прибрежных и городских территорий от мусора, высадке деревьев, благоустройству городских территорий.

Вклад ОАО "Газпром" в развитие территорий получает высокую оценку в регионах. Также в отчетном году Компания получила ряд благодарственных писем от органов региональной власти, учреждений образования, культуры и спорта, общественных организаций.

Экологическая безопасность

Снижение негативного воздействия на окружающую среду, эффективное использование ресурсов. Сохранение благоприятной окружающей среды и природных ресурсов является одним из главных принципов ведения бизнеса для "Газпром трансгаз Томск" и всех ее дочерних обществ. Компания стремится максимально сократить негативное воздействие производственной деятельности на окружающую среду. "Газпром трансгаз Томск" проводит тщательную оценку воздействия планируемой и текущей производственной деятельности на окружающую среду с учетом всех факторов ее влияния на экосистемы, а также с учетом особенностей этих систем - вегетационных периодов, нереста рыб, миграции животных.

В "Газпром" действует интегрированная система экологического менеджмента. В 2013 г. она прошла сертификационную проверку и была признана соответствующей требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. Следующим этапом развития экологического менеджмента в Компании станет сертификация дочерних обществ.

2017 год в «Газпром трансгаз Томск» объявлен годом экологии. В Компании была разработана программа снижения негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду, включающая более 300 разноплановых мероприятий, направленных на совершенствование систем обращения с отходами и очистки сточных вод, снижение выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, снижение объемов выброса метана в атмосферу и т.д.

"Газпром" проводит тщательную оценку воздействия планируемой и текущей производственной деятельности на окружающую среду с учетом всех

факторов ее влияния на экосистемы, а также с учетом особенностей этих систем - вегетационных периодов, нереста рыб, миграции животных.

В "Газпром" действует интегрированная система экологического менеджмента, которая в 2013 г. прошла сертификационную проверку и была признана соответствующей требованиям международного стандарта ISO 14001: 2004. Следующим этапом развития экологического менеджмента в Компании станет сертификация дочерних обществ.

Сертификационный аудит проводился независимым органом по сертификации Det Norske Veritas. Координационный комитет ОАО «Газпром» по вопросам охраны окружающей среды и энергоэффективности обеспечивает реализацию корпоративной Экологической политики и проводит всестороннюю оценку природоохранной деятельности компании.

В 2014 году «Газпром» провел Год экологической культуры: организовано более 20 тыс. мероприятий (в том числе 428 — с участием общественных организаций), в которых приняли участие 362,7 тыс. человек. На производственных объектах «Газпрома» проведено около тысячи экскурсий и пресс-туров для представителей СМИ, студентов и школьников. В различных регионах России очищено от мусора 11,6 тыс. га земель, реабилитировано 484 водных объекта, высажено более 170 тыс. деревьев и кустарников.

Затраты на охрану окружающей среды Группы «Газпром» в 2014 году составили 48,98 млрд руб.

За последние шесть лет общие затраты Группы «Газпром» на охрану природы составили около 212,74 млрд руб.

Общей целью политики энергосбережения «Газпрома» является снижение уровня потерь газа и расхода газа на технологические нужды, улучшение состояния и оптимизация режима работы технологических объектов, внедрение новых энергосберегающих технологий.

Реализация Программы энергосбережения в 2011–2013 годах позволила сэкономить 7,34 млн т у. т., в том числе 6,13 млрд куб. м природного газа и

790,8 млн кВт/ч электроэнергии, что обеспечило предотвращение выбросов парниковых газов на более чем 23 млн т в эквиваленте CO₂.

В настоящее время в компании принята Программа энергосбережения на 2014–2016 годы. Выполняя эту программу, «Газпром» в 2014 году сэкономил 2,48 млн т у. т., в том числе: природного газа — более 2 млрд куб. м, электроэнергии — 254,6 млн кВт/ч, тепловой энергии — 237,2 тыс. Гкал. Общая стоимость сэкономленных ресурсов в ценах 2014 года составила 7,14 млрд руб.

Уровень использования попутного нефтяного газа (ПНГ) в Группе «Газпром» демонстрирует стабильную динамику роста — с 55% в 2010 году до 93,5% в 2014 году.

Состав затрат на обеспечение экологической безопасности без учета затрат капитального строительства, реконструкции и ремонта основных фондов, имеющих положительный экологический эффект.

Компания разрабатывает и реализует программы, направленные на постепенное снижение негативного воздействия на атмосферный воздух, проводит своевременную инвентаризацию источников выбросов в атмосферу, разрабатывает необходимую проектную документацию, осуществляет мониторинг компонентов атмосферного воздуха на контролируемых объектах (постах), проводит модернизацию оборудования с целью снижения выбросов загрязняющих веществ от источников загрязнения атмосферы.

"Газпром" проводит лабораторно-инструментальный контроль поверхностных, подземных, сточных вод, оценивает состояния донных отложений поверхностных водных объектов, водоохраных зон и прибрежных территорий, проводит модернизацию производственных мощностей и реконструкцию очистных сооружений, осуществляет техническое обслуживание и ремонт скважин. Предприятия добычи осуществляют дефектоскопию и мониторинг трубопроводов на водных переходах, организуют проведение водолазного обследования участков в целях повышения надежности подводных переходов.

"Газпром" проводит комплексное обслуживание и управление собственными полигонами промышленных нефтесодержащих отходов.

В компании ежегодно проводятся мероприятия, направленные на сохранение и восстановление земельных ресурсов. Особое внимание "Газпром" уделяет вопросам рекультивации земель и шламовых амбаров, нарушенных в ходе производственной деятельности.

Программы рекультивации включают инвентаризацию данных территорий и оценку уровня загрязнения почв, выбор и реализацию наиболее эффективных технологий реабилитации. В процессе рекультивации выполняются работы по удалению погибшего леса, сбору нефтесодержащей жидкости, проведению технической и биологической рекультивации. Компания ежегодно проводит оценку проведения природо-восстановительных работ, включающую химико-аналитический контроль процесса восстановления земельного участка, который подтверждается результатами лабораторных данных.

Масштабы деятельности «Газпрома» таковы, что имеют стратегическое значение для развития всей экономики страны, затрагивают интересы огромного количества людей. Отсюда вытекает ряд важнейших принципов в деятельности Группы «Газпром»: относиться внимательно к интересам общества, всецело содействовать социально-экономическому развитию российских регионов, созданию в них благоприятного делового климата, поддержанию достойных условий труда, социального и духовного благополучия людей.

В связи с этим компания стремится обеспечить устойчивое развитие своего бизнеса, уделяя повышенное внимание не только экономической, но и социальной составляющей. «Газпром» неуклонно следует принципам социальной ответственности, которыми являются: создание новых рабочих мест, реализация социальных программ для персонала, спонсорство и благотворительность, проведение экологических и образовательных акций.

Социальная ответственность

Из года в год «Газпром» наращивает свое участие в проектах, направленных на усиление социальной поддержки населения, создавая новые рабочие места, оказывая помощь малообеспеченным и малоимущим, военнослужащим, ветеранам и инвалидам Великой Отечественной войны, реализуя программы социальной поддержки народов Крайнего Севера, вкладывая средства в строительство объектов производственной и социальной инфраструктуры в регионах Российской Федерации. Особое внимание по-прежнему уделяется поддержке детей-инвалидов, сирот и воспитанников детских домов. Ежегодно компания выделяет средства на строительство жилых домов, детских садов, поликлиник и др.

Компания твердо соблюдает свои налоговые обязательства. Кроме того, «Газпром» последовательно осуществляет газификацию населенных пунктов России.

Спонсорская и благотворительная деятельность «Газпрома» направлена на возрождение духовных и национальных ценностей, поддержку культуры, науки и образования, содействие научно-техническому прогрессу, на пропаганду здорового образа жизни.

Стали уже традиционными рождественские и новогодние праздники для тысяч детей из детских домов и приютов. Оказывается спонсорская поддержка «Детскому радио».

Много лет продолжается плодотворное сотрудничество ОАО «Газпром» с Русской православной церковью. При поддержке компании, в частности, велись ремонтные и реставрационные работы в Иоанновском ставропигиальном женском монастыре в Санкт-Петербурге, начато строительство храма в Салехарде. Продолжено оказание поддержки Благотворительному фонду по восстановлению Воскресенского Ново-Иерусалимского ставропигиального мужского монастыря.

Для сохранения традиций многонациональной культуры России, популяризации народного творчества и воспитания корпоративной культуры с 2005 года «Газпром» проводит корпоративный фестиваль «Факел», в котором

участвуют самостоятельные творческие коллективы дочерних обществ и партнеров «Газпрома». В мае 2015 года в Сочи прошел финальный тур VI Корпоративного фестиваля «Факел», который собрал порядка 2 тыс. гостей и участников из 37 дочерних обществ ОАО «Газпром» из России и Беларуси, а также творческие делегации Китая, Франции, Германии, Словении, Армении и Кыргызстана.

При поддержке «Газпрома» и ENGIE (Франция) в рамках программы Года культуры в России реализован музыкально-просветительский проект «Мастера мирового исполнительского искусства». Концерты ведущих мировых музыкантов — французского квартета «Паризии» и российского «Трио им. Рахманинова» — прошли в Москве, Санкт-Петербурге и Владивостоке. В 2014 году также прошел традиционный Фестиваль искусств «Газпрома» и CNPC, проводящийся с 2007 года.

При спонсорской поддержке компании в Саратове, Астрахани, Екатеринбурге и Новосибирске состоялись концерты классической музыки выдающихся российских и зарубежных музыкантов, а известные педагоги провели мастер-классы для студентов консерваторий и музыкальных училищ.

«Газпром» активно поддерживает развитие отечественной науки, является учредителем ряда российских научных общественных организаций и фондов, в частности, Неправительственного экологического фонда им. В.И. Вернадского. При поддержке «Газпрома» ежегодно присуждается международная премия «Глобальная энергия» за значительные открытия, изобретения и разработки в области энергетики. Компания также реализует проекты, связанные с поддержкой отечественного образования и повышением качества профессиональной подготовки кадров.

«Газпром» уделяет особое внимание развитию спорта, поддержке здорового образа жизни, активно взаимодействует с Министерством спорта РФ и спортивными федерациями.

Одним из наиболее значимых национальных проектов являлась подготовка к проведению XXII Олимпийских и XI Паралимпийских зимних игр

в г. Сочи. «Газпром» принял активное участие в строительстве новых спортивных объектов и необходимой инфраструктуры. Так, компания построила в Красной Поляне совмещенный лыжно-биатлонный комплекс, восемь новых канатных дорог протяженностью более 17 тыс. м, горную олимпийскую деревню для лыжников и биатлонистов вместимостью 1 100 мест.

В компании ежегодно проводятся летняя и зимняя Спартакиады дочерних обществ и организаций ОАО «Газпром», являющиеся составляющей политики ОАО «Газпром» в сфере поддержки спорта и физической культуры в России.

«Газпром» является спонсором Футбольного клуба «Зенит», хоккейных клубов СКА (г. Санкт-Петербург) и «Авангард» (Омская область), ежегодно принимает финансовое участие в проведении соревнований по художественной гимнастике, волейболу, шахматам, биатлону и парусному спорту. Компания — официальный партнер Лиги чемпионов УЕФА сезонов 2012–2015 годов, реализует международный детский социальный проект «Футбол для дружбы».

Оказывается поддержка различным национальным спортивным федерациям, спортивным командам и отдельным (как уже состоявшимся, так и начинающим) спортсменам, а также ветеранам спорта.

Традиционно уделяя особое внимание поддержке детей и юношества, «Газпром» в 2007 году начал крупнейший социальный проект — программу «Газпром — детям».

Цели программы — создание условий для гармоничного интеллектуального, духовного и физического развития подрастающего поколения россиян, пропаганда здорового образа жизни среди российской молодежи, вовлечение как можно большего количества детей и подростков в спортивные секции, творческие и самодеятельные кружки.

Для осуществления намеченного «Газпром»:

строит и реконструирует спортивные комплексы, дворовые многофункциональные спортивные площадки;

закупает необходимое оборудование для организации спортивных секций, кружков творчества и самодеятельности;

привлекает для занятий с детьми и подростками высокопрофессиональных тренеров и преподавателей;

организует фестивали и спортивные состязания по всей стране.

По программе «Газпром — детям» также проводится значительная работа и по развитию творческого потенциала подрастающего поколения.

Наряду с традиционным проведением детских праздников в российских регионах компания финансирует кружки и секции художественной самодеятельности, что позволило привлечь к участию в них десятки тысяч детей. Каждый из них имеет возможность проверить свои способности в рамках ежегодно проводимого «Газпромом» фестиваля самодеятельных творческих коллективов и исполнителей «Факел». Ежегодно молодые спортсмены могут подтвердить свои спортивные достижения на проводимых летних и зимних Спартакиадах ОАО «Газпром».

В рамках реализации программы «Газпром — детям» в 2007–2014 годах были построены и реконструированы 1 194 спортивных и культурных объекта общей стоимостью 27,8 млрд руб. Общий объем благотворительной помощи, направленной на развитие детского спорта и творчества, закупку спортивного инвентаря и организацию спортивных секций и кружков, за эти годы составил около 1 млрд руб.

Выводы о степени развития КСО на ПАО «ГАЗПРОМ»

Рассматривая имеющуюся степень развития корпоративной социальной ответственности ПАО "Газпром" наблюдается ее полнота и реализация всех направлений. Корпоративная социальная ответственность на предприятии развивается с 2001 г., именно тогда ПАО "Газпром" стала первым предприятием, которая сформировала и представила общественности Экологически отчет. Учитывая большой аспект уже проводимой работы, предприятие не намеревается на этом останавливаться и разрабатывает новые направления развития и повышение качества уже имеющихся.

На основе анализируемого материала и уже проведенной работе компанией можно предложить следующие рекомендации для развития уже имеющейся корпоративной социальной ответственности:

обеспечить компанию оперативным резервом управленческих кадров и стратегическим резервом молодых специалистов;

внедрить актуализированную систему работы с кадровым резервом;

разработать Комплексную программу по повышению эффективности взаимодействия с учебными заведениями;

исключения случаев смертельного травматизма на предприятии и снижение показателя травматизма с временной потерей трудоспособности;

продолжить программы экологической безопасности и повышения уровня ресурсосбережения;

продолжить работу по совершенствованию корпоративной системы гражданской защиты

реализовывать новые социальные программы, привлекая заинтересованных лиц, для социального развития территории Российской Федерации.

Заключение

На сегодняшний день в нашем городе (стране) отмечается, высока конкуренция на рынке труда. Отчасти это обусловлено наличием Высших учебных заведений, готовящих специалистов практически по всем направлениям жизнедеятельности человека.

Предприятия и организации, подбирая специалиста для работы, предъявляют высокие требования к соискателям. От них ожидают не только глубокого знания особенностей деятельности организации, но и умения обеспечить стабильное и качественное выполнение поставленных задач в сжатые сроки, т.е. быть высокоэффективным и конкурентоспособным специалистом. А это невозможно достичь при низкой эффективности программы адаптации.

Проведя анализ всех предоставляемых новому сотруднику нормативных документов, регламентов и положений, можно сделать вывод, что текущая программа адаптации нового сотрудника ООО «Газпром трансгаз Томск» имеет ряд недостатков на каждом этапе. А это в свою очередь может негативно отразиться на сотруднике во время выполнения его непосредственных обязанностей в будущем.

Также для новичка в коллективе могут быть непонятны требования, предъявляемые к нему руководством, структура взаимодействия между службами и отделами. А существующие штрафные санкции могут свести адаптацию нового сотрудника на нет.

Целью данной работы была разработка и внедрение на основе метода интеллект – карт карту «Введение в компанию» для новых сотрудников ООО «Газпром трансгаз Томск».

Цель работы выполнена в полном объеме и каждый вновь принятый специалист с ее помощью может с лёгкостью разобраться в структуре организации, в нормативных документах и освоить работу со специализированными программами.

Разработанная карта «Введение в компанию» помогла решить проблему с обработкой большого объема информации новыми сотрудниками, структурируя и визуализируя ее.

Все поставленные задачи также были выполнены:

1. Рассмотрен и проанализирован процесс адаптации нового сотрудника, а так же дана его характеристика.

2. Проведено исследование и определены методы улучшения прохождения адаптации новыми сотрудниками.

3. Разработана анкета для проведения маркетингового исследования на выявление востребованности интеллект - карты у специалистов.

4. Дана оценка востребованности интеллект - карт в период адаптации.

5. Разработана карта «Введение в компанию» на основе метода интеллект-карт для новых сотрудников ООО «Газпром трансгаз Томск».

6. Проведена и пройдена апробация карты «Введение в компанию» и дана оценка о целесообразности внедрения.

Впервые карта «Введение в компанию» была выдана сотрудникам, принятым на работу в 4 квартале 2016 года. На протяжении адаптационного периода новый сотрудник изучал и готовился к тестированию при помощи данной карты.

В первом квартале 2017 года группа сотрудников, у которых адаптационные мероприятия подходили к завершению, проходили итоговое тестирование на проверку знаний о компании. По итогам прохождения тестирования сотрудников компании был проведен анализ полученных данных. Сравнили результаты тестирования экспериментальной группы (№2) и группы не участвующей в апробации продукта (№1). При этом группа № 1 проходила проверку знаний в первом квартале 2016, а группа № 2 в первом квартале 2017 года. Результат выразили в процентном соотношении успешных и неудачных попыток сдачи итогового теста.

Исследования показали, что процент успешной сдачи экзамена группой №2 увеличился в 2 раза, а это говорит о том, что адаптационный срок у

сотрудников уменьшился, информация стала восприниматься легче, а так же быстрее и лучше запоминаться.

После прохождения итоговой проверки знаний сотрудникам экспериментальной группы было предложено пройти соц. Опрос для выяснения целесообразности использования разработанного продукта на производстве.

Анализ данного анкетирования показал, что респонденты не испытывали сильного стресса при прохождении итогового тестирования, а так же запоминали информацию быстрее и качественнее. При этом за счет функции самопроверки в конце каждого блока карты «Введение в компанию» время на подготовку к итоговому экзамену сократилось до 3 взамен запланированных 5 дней.

После апробации и внедрения данной карты для всех сотрудников Общества, нашей целью стало модифицировать карту в зависимости от направления деятельности филиалов и служб Администрации. В частности в службе строительного контроля при ИТЦ данная карта уже разрабатывается с учетом специфики отделов.

Список публикаций

1. Шумакова А.С. Управление инновациями при переходе к информационному обществу (Электронное периодическое издание «Экономика и социум» – 2015 - №3)

2. Коньков Н.С., Шумакова А.С. Инновационный подход в процессе адаптации работников и специалистов ООО «Газпром трансгаз Томск» на примере специалистов службы строительного контроля Инженерно-технического центра (Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы Сборник статей Международной научно - практической конференции 1 июня 2016 г. Часть 4)

3. Kalashnikova, T.V., Frolova, N.V., Sorokin, S.V., Shumakova, A.S. Smart technologies in the process of adaptation of newly recruited employees at industrial enterprises (28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth; 2016, Pages 1236-1239 Seville; Spain; 9 November 2016 through 10 November 2016)

Список использованных источников

1. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б., Современный экономический словарь. -5-е изд., перераб. и доп. -М., 2006 – 126 с.
2. Официальные периодические издания [Электронный ресурс]: электрон. Путеводитель /Библиотека Электронных Учебных Курсов. [Москва], 2007–2012 Режим доступа: http://www.ecollege.ru/xbooks/xbook099/book/index/index.html?go=part-007*page.htm
3. Учебник для вузов /Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. -- 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. — М.: Изд. ИНФРА М, 2003 - 359 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом. — М.: КноРус, 2010. — 208 с.
6. Сульдина Г. А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань: Казанский государственный университет им. В. И. Ульянова — Ленина, 2014 — 131с.
7. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала/ - М.: Изд. ЭКСМО — Пресс, 2015 -. 272. с.
8. Виноградов Е. А., Маусов Н. К., Ламскова О. М. Персонал в фирмах индустриально развитых стран. — М.: ЭКО-ПРО, 2000. — 386 с.
9. Ганов К. В. Экспресс — адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем. Персонал, 2013-№ 11 -53–58. с.
10. Zagorsek, B. and Szarkova, M. '[Personnel Audit as a Function of Personnel Marketing and Personnel Management](#)' Ekonomical casopis, Volume 63 (5), 551-552.

11. Лукьянов О. И. и др. Как помочь новичку войти в коллектив и приспособиться к работе //Управление человеческим потенциалом. — № 3 (11). — 2007.

12. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2012. - 106–111 с.

13. Филиппов А. В. Работа с кадрами: Психологические аспекты. — М.: Экономика, 2002. — 361 с.

14. Ламскова О. М., Маусов Н. К. Адаптация персонала в организации// Управление персоналом — 2004 — № 13 — стр. 53–56.

15. Долгих А. Инструменты HR-менеджера // Менеджер по персоналу. — № 3. -С. 52

16. Процессы памяти [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. и электрон. граф. дан. – Режим доступа: http://www.psychologos.ru/articles/view/processy_pamyati

17. Запоминание и другие процессы памяти [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. и электрон. граф. дан. – Режим доступа: <http://medportal.ru/enc/psychology/personalitypsychology/8/>

18. Улучшаем память – в любом возрасте [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. и электрон. граф. дан. – Режим доступа: <http://www.center-nlp.ru/>

19. Бехтерев С. Майнд-менеджмент: Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт /Сергей Бехтерев; Под ред. Глеба Архангельского. — М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 308 с.

20. Бьюзен Т. и Б. Супермышление. Минск: Попурри, 2003. — С. 31.

21. Интеллект-карта как способ принятия важных решений: mind map по-русски [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. и электрон. граф. дан. – Режим доступа: http://www.syntone.ru/library/article_other/content/399.html

22. Интеллект журнал [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. и электрон. граф. дан. – Режим доступа <http://www.point.ru/>

23. Тренинг эффективного мышления [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. и электрон. граф. дан. – Режим доступа: <http://www.mind-map.ru/>

24. Mind Maps – опыт использования [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. и электрон. граф. дан. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/mindmap>

25. Dockalikova, I. and Kashi, K. (2013), '[Selection of Employees: Multiple Attribute Decision Making Methods in Personnel Management](#)', 9th European Conference on Management Leadership and Governance, 367-375;

26. Kiseleva E.S. (2016) 'The Essence, Purpose and Principles of Marketing Relationships', Source of the Document Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016, 2909-2915;

27. [Krinitcyna](#), Z.V. and [Menshikova](#) E.V. (2015) 'Discrimination Issues in the Process of Personnel Selection', Proceedings of The International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences, Volume 166, 12-17 ;

28. [Sidorenkov A.V.](#) and [Koval E.S.](#) (2015) 'Interrelation between group phenomena and socio-psychological adaptation of employees in the organization.' Psychological journal 36 (1), 34-45;

**Приложение А
(обязательное)**

**Problems of the process of adaptation of newly recruited employees and ways of solving
Part 2.1**

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ5А	Дереглазова А.С.		

Консультант кафедры ИП (руководитель ВКР):

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Калашникова Т.В.	к.т.н.		

Консультант–лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гаспарян Г.А.			

Organizational Adaptation A computational model of organizational adaptation in which change occurs at both the strategic and the operational level is presented. In this model simulated annealing is used to alter the organization's structure even as the agents within the organization learn. Using this model a virtual experiment is run to generate hypotheses which can be tested in multiple venues. The results suggest that, although it may not be possible for organizations of complex adaptive agents to locate the optimal form, they can improve their performance by altering their structure. Moreover, organizations that most successfully adapt over time come to be larger, less dense, with fewer isolated agents, and fewer overlooked decision factors. These results have implications for organizations of both humans and non-humans. For example, they suggest that organizational learning resides not just in the minds of the personnel within the organization, but in the connections among personnel, and among personnel and tasks. These results suggest that collections of non-humans may come to seem more intelligent (i.e., show improved performance) even if the agents remain unchanged if the system simply develops duplicate copies of some of the artificial agents and if the connections among agents are dynamically altered.

Adaptation in Natural and Artificial Systems: What's the Goal? Is adaptation an inherent characteristic of all successful natural systems? Is adaptation similarly an essential characteristic of successful artificial systems? Do such systems exist today, and if so, how do they achieve adaptation? Are long-lived companies potentially good illustrations of adaptive, large-scale artificial systems or not? Examples of such companies include: the Swedish company Stora was founded in the 11th century and is still active; Monte Paschi di Siena bank has been in business for 5 centuries in business. Do we really want to copy the features of natural system, while having the same or better functionality? Can we conclude that artificial systems share the very same goal with natural systems, i.e., Survival? Accepting that the modern enterprises should be treated as complex, dynamic and uncertain large-scale systems brings us to the principle of organizing, architecting, managing, and improving while operating. This raises several interesting questions: Where and how we can observe Wiener's cybernetic closed-loop enabling adaptation? How do enterprises sense their

operational environment; how do they assess the impact of changes in the environment (understanding the impact in terms of key performance indicators), how do they reason and react ("optimally" – or "suboptimally" - "good enough") to these changes ? How do we measure performance (i.e., what are these key performance indicators) and what choices do successful, adaptive enterprises make to improve them? Is the market the final judge of the survival or extinction? If yes, how can we describe markets as complex, evolving ecosystems ? We see in practice that markets work, while we still lack good market functioning models. They will foster our understanding of markets populated with adaptive, semi-adaptive and rigid enterprises.

Part 2 Adaptive Enterprise Systems AES: What are they? "Adaptive enterprise system" (AES) describes the key characteristic of a long-lasting businesses that is able to learn from the market ecosystems in which it functions, its environment and its own operations, and is able to evolve into better forms . It does this adaptation through structural changes (expansion, consolidation, partnerships) and parametric adjustments (improving processes, reducing latencies, adjusting prices). Another aspect of adaptation implies movement into different (typically growth) markets over a prolonged period in which the enterprise adjusts its very nature and its business model (from a product to a service company, for example). We understand well (by now) product markets and we are starting to understand better service markets -but there is still a long way to go (theory+practice). We argue here that Information Technology (combined with Communications) has played a major role in enabling and accelerating adaptation. Making an analogy with the human body, we claim that IT acts as the life-support system for enterprises while they pursue their market-dictated objectives (revenue, profit). It is the IT infrastructure that enables better, faster and more accurate behavior of the adaptive enterprise. In the IT domain , we also observe adaptive behaviors. Business use of IT started in accounting with large buildings housing centralized mainframes. Then , we have observed distributed IT with a computer on every business desk. Now, we are experiencing consolidation of IT systems evolving towards shared IT utilities; either being used inhouse or outsourced

Current and future AES Technologies: The Rise of IE ... We have pictured here the structural context for enterprise adaptation, while some more subtle changes, leveraging several technologies will play a crucial role in business practices for the adaptive enterprise . We group these technologies into two big domains: Intelligent Business Management and Intelligent Resource Management. Intelligent Resource Management is the ability of the enterprise to dynamically and optimally plan and configure its IT systems and resources in response to changing business processes. Intelligent Business Management is the ability of the enterprise to adapt its business processes and business operational models in response to changes in the business environment. They both share the fruits of basic research in knowledge management, decision making, uncertainty management, data mining and visualization, optimization , game theory and experimental economics, behavioral finance, simulation, prediction, forecasting, modeling etc. etc. These technologies imbue the enterprise with " intelligent" behavior, as they enable the enterprise to learn from interactions with the environment and to improve its behavior over time. We postulate that the enterprise ultimately will be organized as a hierarchical network of self-managed subsystems that are able to adapt and make decisions locally, while fulfilling the global objectives of the enterprise . This advanced stage of adaptation we call the Intelligent Enterprise, since we expect that an enterprise that learns based on interactive experiences could morph over time into some surprising, but surviving, forms.

Literature on organizational adaptation suggests that organizations change over time (Stinchcombe 1965a; DiMaggio and Powell 1983; Romanelli 1991). Part of this change is due to strategic re-organization (Kilman and Covin 1988; Butler 1993) including re-engineering and reorganization. However, not all types of re-organization are equally valuable. For example, organizational performance may improve as individual members of the organization gain experience (March 1981). But, organizational downsizing may lead to corporate anorexia as the organization eliminates personnel and so loses the benefits of their experience. Indeed, organizational theorists are faced with many questions concerning adaptation. For

example, what leads to successful adaptation? Or, more specifically, do organizations that adapt successfully have different organizational designs? Do such organizations follow different patterns of adaptation? Little is known about organizational adaptation, and even less about how organizations should change. Most theories of organizational design speak to the relative advantage of different designs in different situations (Lawrence and Lorsch 1967; Hannan and Freeman 1977). Such theories, in principle, provide some guidance for organizational change. For example, population ecology can be interpreted as suggesting that if the organization is moving out of a niche environment then the organization should move from a specialist to a more generalist structure (Hannan and Freeman 1977). As another example, Staw, Sanderlands and Dutton (1981) have argued that organizations when faced with a decrease in their performance will shift to a more rigid and centralized structure such as is typical in many hierarchical forms. Such suggestions, however, provide little theoretical guidance as to the path of change, or the relative advantages and disadvantages of different adaptation strategies. The dynamics of change result from simple, but possibly non-linear processes. Consequently, thinking through the implications of adaptation processes is non-trivial. Consider the following two illustrative processes which may occur simultaneously. When performance drops organizations may enter a downward spiral by choosing to lay personnel off, thereby losing experience, which in turn may lead to a further reduction in performance, which may lead to further downsizing. Alternatively, such layoffs may lead to a reduction in non-essential personnel thereby freeing up managerial time to attend to the decisions of key personnel, thus making the task simpler for these managers, allowing them to learn faster, and increasing overall performance. Given just these two processes, what will be the impact of downsizing? How can issues such as these be addressed? Recent advances in computational analysis and distributed artificial intelligence (DAI) suggest a possible avenue for theory creation in this complex domain of organizational adaptation. Researchers have begun to use complex adaptive agent models, such as genetic algorithms and neural networks, to answer questions about change. However, such analyses have typically focused more on the

evolution of industries and the sets of organizations within a market, rather than adaptation within a single organization (Axelrod 1987; Axelrod and Dion 1988; Crowston 1994, forthcoming; Holland 1975; Holland and Miller 1991; Padgett forthcoming). Another line of research, also employing computational models to explore organizational performance, is the work on organizational learning. These models typically examine either individual level (Carley 1992; Lin and Carley forthcoming; Verhagan and Masuch 1994) or organizational level learning (Lant 1994), rather than examining the interaction among the two levels of learning (Carley and Svoboda forthcoming; Kim 1993). These two streams of research are complemented by the work within DAI. In this case, researchers have examined organizational adaptation by focusing on the effect on performance of coordination and communication among intelligent agents (Levitt et al, 1994; Durfee and Montgomery 1991; Ishida, Gasser and Yokoo 1992), planning (Gasser and Majchrzak 1994), monitoring (Elofson and Konsynski 1993) and socially shared cognition (Hutchins 1990, 1991). Often this research focuses on the decision making capabilities of only a few agents and there is little attention to organizational design and factors such as the size of the organization, the number of levels in the hierarchy, and so on. Analyses, such as those mentioned above, have demonstrated the power of computational models for theory building and for examining issues of social and organizational dynamics. Such models abstract away many of the complications existent in actual organizations and so lay bare the relationships among the remaining components of organizational design and adaptation. Further, these computational models can, and generally do, contain complex non-linear processes. In fact, computational analysis is one of the few techniques that enables the theorist to think through the possible ramifications of such processes and to develop a series of consistent predictions. Consequently, computational models can be, and have been, used in a normative (and sometimes a prescriptive) fashion to generate hypotheses that can then be tested in other empirical settings. Researchers taking this approach use these models to run virtual experiments¹ and so generate a series of hypotheses which can then be tested in other empirical settings. From the perspective of a science

of organizing, these computational models speak to another point. That is, these computational models provide basic information about organizing. Indeed, researchers have long used the human organization as a metaphor for the organization of computational (and even cognitive) processes (e.g. Minsky 1988) and they have treated multi-agent models as computational analogs of human organizations (Castelfranchi and Werner 1992). Computational models allow researchers to show proof of concept and to demonstrate that certain factors, which can be completely modeled, can or cannot generate certain phenomena. These computational models employ the use of “artificial” agents, acting as humans. Thus, the predictions these models make may be applicable to organizations of humans, and perhaps may be equally applicable (and some would argue more so) to organizations of “non-humans.” Depending on the way in which the agents are modeled, the results of these models may be interpreted as predictions about organizing in general. In this way, multi-agent computational models are a theory building tool for researchers interested in organizations broadly speaking (whether composed of humans, non-humans, or collections of the two) and in the process of organizing. In this paper, a computational approach is taken to the issue of organizational adaptation. Drawing on the various literatures previously discussed a dual-level model of organizational adaptation is presented in which the organization can change at both the strategic and the operational level. At the operational level the organization is modeled as a collection of adaptive agents, each of whom occupies a particular organizational position and has the capability of learning over time as they gain experience with the task they are performing. Agents are modeled essentially as a Bush and Mosteller (1955) stochastic learning model with additional limits on attention, memory, and information processing which effectively bound the agent’s rationality far beyond those in the original stochastic models. At the strategic level, the organization can adapt strategically in response to changes in its performance by altering its design in a number of different ways including downsizing, expansion, and re-engineering. This strategic adaptation is modeled as a simulated annealing process. Using this computational model a series of virtual experiments will be done to address the

question “what leads to successful adaptation?”. This model has been informed by empirical studies both on individual learning by humans and on adaptation within human organizations. Nonetheless, since this model portrays the agents as abstract entities capable of doing only one task and learning only in a limited fashion the results can be thought to apply equally to organizations of humans and non-humans. In presenting this model, a somewhat agnostic stance is taken with respect to whether this is a model of human organizations or non-human organizations. The model, is simply, a model of organization; i.e., a system that can adapt and that is filled with adaptive agents. The results from a virtual experiment that focuses on the impact of organizational design on performance and the ability of the organization to successfully adapt are presented. These results are then interpreted as more specific hypotheses for both organizations of humans and non-humans. However, before presenting the model and discussing some of its implications the basic rationale for modeling organizational strategic adaptation as a simulated annealing process is presented.

Operational Level: CORP CORP is a simple information processing model of organizational performance in which organizational learning is the aggregate of individual learning plus learning the appropriate weights (or trust) in other’s decisions (Carley 1992). Within CORP organizational performance is seen as a function of the type of training received by the agents (experiential or procedural), the type of task (complexity — number of choices, bias — likelihood of certain outcomes, and decomposability — interdependence among sub parts), the reporting structure (who reports to whom), S, and the resource access structure (who has access to what resources or information), R, CORP, related models, and predictions from the CORP model have been extensively described in previous studies (Carley 1992; Carley and Lin 1995, forthcoming). CORP has been shown to be a reasonable model of organizational performance both against experimental lab studies (Carley forthcoming) and archival data on actual organizations (Lin 1994; Carley and Lin 1995). Models like CORP, or extensions of CORP have received extensive attention (Ouksel and Mihavics 1995; Mihavics and Ouksel 1996) as has the binary and trinary

choice tasks underlying CORP (see for example, Tang, Pattipati and Kleinman 1992; Pete, Pattipati and Kleinman 1995; Carley 1992; Lin and Carley forthcoming; Hollenbeck, Ilgen, Sego, Hedlund, Major and Phillips 1995; Hollenbeck, Ilgen, Tuttle and Sego 1995). In CORP there is a single organization composed of a set of intelligent adaptive agents, each of whom must process some task related information, and all of whom are connected within a single reporting structure. The performance of this single organization is its accuracy given a classification tasks which is measured as the percentage of problems in a window of opportunity that the organization correctly classifies. Basically, the organization is faced with a sequence of tasks drawn from at random with replacement from the set of possible tasks. The specific task used for this paper is a nine bit binary unbiased decomposable classification task in which the true decision is an A if there are more 1's than 0's in the set of task features and B otherwise. Each time period the organization must make a decision for the current task. The organizational decision making process involves a series of individual decision making processes. Of the $N(t)$ agents who are collectively processing $I(t)$ resources or pieces of information some are processing the information on that task and are reporting to other agents and while other agents are simply processing the reports of others. The agents in the organization are all either experiential learners (Carley 1992) or they follow standard operating procedures (Carley and Lin, forthcoming). Each experiential agent classifies the pattern of information that it sees and recommends the choice that was most often correct in the past for that pattern. If the agent has no previous experience it simply guesses. This information can be either or both raw information on this specific task or the recommendations of other agents for this task. After the organization makes its decision each agent receives feedback as to what was the correct choice for that task. Each agent then increments its' memory. Each procedural agent simply follows this standard operating procedure: report choice A if there are more 1's than 0's in the pattern it observes, and choice B otherwise. With sufficient experience, experiential agents typically come to resemble procedural agents. Changes in the organizational design may alter the number of pieces of information various agents see for both

experiential and procedural agents. In keeping with the information processing perspective, all agents are boundedly rational both in terms of organizational access to information and in terms of cognitive ability to process information (Simon 1955, 1956; Carley and Newell 1994). First, agents can only handle a — 12 — maximum of seven pieces of information. Second, agents do not remember exactly what happened on a particular task; rather, they remember general trends. Third, what information the agents know is a function of their position in the organization. Fourth, experiential agents have an additional limitation which is that they do not remember all the tasks that they have seen. Rather they suffer from both a primacy and a recency effect and thus remember only the first 500 tasks and the most recent 500 tasks they have seen. The organization may be composed of anywhere between 2 and 45 agents organized in one to three layers with a maximum of 15 agents per layer. The organizational decision is the CEO's decision. The CEO's decision is based on the recommendations of the agent or agents in the top tier in the organization. Essentially, the CEO simply makes that decision recommended by the majority of the top tier managers. If there is no majority decision then the CEO randomly chooses one of the two options. Strategic Level: Simulated Annealing Organizational strategic adaptation is modeled as a simulated annealing process, such that the organization's restructuring strategies are the move set. The move set includes the following actions: firing — drop n agents (such that $1 \leq n \leq N_o(t)$), hiring — add n agents (such that $1 \leq n \leq N_{max} - N_o(t)$), reassigning — delete the tie between agent i and j (i reports to j) and reassign agent i to report to agent k ., and re-engineering — delete the tie between agent i and resource s and add a tie between agent j and piece of information s . Exactly how many agents are hired (or fired, re-engineered, or reassigned) at a time is given by a Poisson distribution.² Notice that the effect of the connection changes (re-assignment and re-engineering) is to simply move connections and will not lead to an absolute increase or decrease. This type of connection based change was used so as to distinguish simple tie movement from the more extensive tie changes caused by adding or dropping nodes. The organization begins with a particular design ($S(0)$ and $R(0)$) and proceeds to process 500 tasks. After this, its basic life cycle begins. First,

the performance of the organization for a sequence of 100 tasks is generated using CORP, then a move from the move set is chosen and a new organizational design is suggested, this design is then hypothetically evaluated in a limited lookahead for 100 tasks, then the forecasted performance of the proposed design is compared with the previous performance of the current organization and a strategic decision is made as to whether or not to accept the change. Finally, if the change is accepted the organization's design is altered and the process begins again. Whereas, if the change is not accepted the process begins again with the unchanged organization. Performance at time, t , for the current organization is the percentage of most recent 500 tasks that the organization correctly classified prior to time t . The probability of accepting the new design is determined via the Metropolis criteria. Specifically, the change is always accepted if the forecasted performance for the hypothetical organization is better than the known performance of the current organization. Further, when the forecast is poorer the change may still be accepted. In fact, we can think of the probability of accepting the "bad" design as the organization's degree of risk aversion. This probability is calculated, using the Boltzmann equation, as $P = P_0 e^{-D \text{cost}(t)/T}$ such that $\text{cost}(t) = 0 - \text{performance}(t)$ and P_0 is the initial probability of accepting a "bad" design. This probability decreases as the temperature decreases. Temperature drops every 100 tasks (time periods) as $T(t+1) = a * T(t)$ where a is the rate at which the organization becomes risk averse.

Very trained and qualified staff is a base on which any organization could be created. This organization would be successful with a high probability. Because just professional staff could provide the most efficient usage of any kind of resources, which are at the company's disposal, thereby defining its main economic indicators and the level of competitiveness.

Currently, many enterprises are facing the problem of adaptation of staff. As practice shows, a significant amount of dismissals occur during the initial period of work (in the first few months). (Sidorenkov, Koval, 2015). During this period of time a recruit should join the team to feel himself comfortable in a new place. It's also

required to retain already working staff. In this way, to maintain the human resource capacity it's necessary to retain experienced workers and to attract a new blood (fresh strength). As can be seen from the practice, 90% of people, who quit the job in the first year, took this decision on the first day in the new organization. (Krinitcyna, Menshikova, 2015). A recruit usually encountered many difficulties, a great deal of which happened because of the lack of information about operating procedure, location, colleagues' habits etc. Staff adaptation procedures are designed to facilitate subsequent entry of recruits in the relationships within the organization. It means that the special procedure of adaptation of recruits in the organization could help to reduce the large number of problems, which appeared at the beginning of their work. Employee's personal potential as a complex of specific quality traits is closely linked to adaptation. Personal potential characterizes the internal physical and human spiritual energy, his activity position. Psychophysiological and labor potential of employee, his education and experience actively influence the level and degree of adaptation.

The goal of this research is the development of application models of the technology based on a method of mind maps to improve the quality and to reduce the adaptation period of recruits (young inexperienced and highly qualified specialists). In order to achieve the objectives of the study it is necessary to solve the following tasks:

1. New employees are necessary issued with a lot of different subjects and documents as soon as possible.
2. It is necessary to develop the skills of independent decision-making and project management skills.
3. An employer should develop the instruments support to improve production activities.

The process of adaptation of recruits and specialists is a complete large-scale business process, in which a structure should be extremely simple and understandable

to get the maximum efficiency as well as being modern and technologically advanced. To adapt a recruit to the company mode a system for adaptation measures should be established. This system should also be developed to show the obtaining of results in their work. This system is a set of measures aimed at providing the organizational, social, psychological and professional adaptation of recruits in the new conditions and provides the course "Introduction to the company", training system, mentoring etc. Adaptation of personnel is an unavoidable procedure performed by employees during the integration into the organization.

During the study, were analyzed the statistics for several industrial companies, which showed a decrease in the level of knowledge of basic introductory documents, production of documents and communication skills (Negrul, Trubchenko, Lemeshko, 2016). This is caused the fact that during the process of applying for a job employees have to familiarize with the very large amount of information, which is mostly represented on paper or on the resources available only from fixed workstation. Due to the fact that during production activities employees had no opportunity to apply early studied material, the level of knowledge in some period of time begins to decrease. All of this lead to the fact that hard-working employee forgets a large amount of learned information in a short period of time and uses only a small part the total material. As a result, we can notice a reducing of individual and collective efficiency. We also can notice the reducing of quality of tasks fulfillment and as a consequence decrease in the efficiency of accomplished adaptation activities. (Savaneviciene, Stankeviciute, 2013). Nowadays intelligence cards consist of scientists, entrepreneurs, designers, teachers, engineers, as well as people of many other professions. Organization of intelligence cards help us to solve problems more effectively. Moreover it is possible to use intelligence cards in different spheres of our life. In Western countries intelligence cards have been used for a long period of time among many groups of successful people.

The main feature of such approach is a system of representation of the main components of the training material. This is allow new employees to realize the

following. First, it is a general problem of acquaintance with activity of the enterprise. Second, we must be able to see private ways of its decision. Third, we should be able to define the sequence of its performance.

To solve mentioned problems of industrial workers we have analysed the adaptation process. During this analysis we notice the necessity of the development of modern innovative solution, which allows to continue the process of adaptation regardless of the location. We had the following questions. How to cope successfully with the flow of incoming information? How to spend minimum of time and effort for data processing, analysis and decision-making? How to turn on the ability to handle

incoming information quickly and efficiently (and to make the right decisions based on it) in its main competitive advantage in an age of aggressive offensive information?

The answer to this question is provided by the modern Mind-management technology, which began to gain popularity in the modern world in the 70-ies of XX century. To solve this problem we used the method of intelligence-cards, based on the basic principles of the human brain. Using these mind-maps it would be possible to create a new method of data processing, which allows us to provide business processes in the form of a tree-structure. As a result, we can get the following:

- the improving of process of staff adaptation;
- the reducing of load on teachers during a teaching process (and also improving its own production efficiency in a new fields of knowledge and work specifics);
- the providing a quicker bringing the necessary information to the employees;

- the improving the quality of enterprise technological culture by changing the way of studying technical regulations, standards and norms;
- the providing a modern constantly available tools of supporting productive activities for employees. (Kalasnikova T.V., Selevich T.S., Danilova N.E., Sorokin M.A.,2016)

In the beginning, mind-map technology was based on the principle that the right hemisphere receives the information in another way than the left. Tony Buzan, often called the educational consultant, fairly noted that most information which presented in the form of numbers and letters is comfortable for the left hemisphere. The principle of thinking is very complex and our brains process the information associatively rather than linearly. Herewith our brain creates many visual imagery in your head and through these imagery we can understand the information. On the basis of this principle, Tony Buzan proposed that the record of information is not a linear process. It could be reasonably assumed that the using mind-map technology we can better represent important information, because the brain accomplishes minimum operations to create the image. As a result we can clear understand our problems. Therefore we can find the perfect solution to all of our problems. The information presented in the form of intellect-cards perceived faster, more efficiently, quickly and stored for a longer period of time. Because it better corresponds to the natural associative nature of our thinking. (Dockalikova, Kashi, 2013; Kiseleva, 2015; Zagorsek, Szarkova, 2015)

Using of Intellect-cards an employee can achieve individual effectiveness by changing an attitude to their work in the period of recruitment and during following industrial activity. During research a particular attention was paid to the quality of the adaptation processes, because the foundation of any organization is the entire staff, who uses resources efficiently and who also influence on economic indicators and competitiveness. Throughout the working with Intellect-cards a right hemisphere of our brain is more activated; it is responsible for perception of visual and color

imagery and creative activities. The information in our brain perceives and works on it associatively, trying to create an image based on the received information. Almost all the information stored in the brain in the form of imagery. This will allow us to use human resources more efficiently.

A study was conducted of the current state of affairs in enterprises; surveys were conducted among newly hired employees. We can notice the decreasing of the level of knowledge of basic introductory documents. We can also expect a further decline of quality during the production of documents and communication among the newly hired employees. This is due to the fact that during the process of applying for a job employees need to quickly get acquainted with a very large amount of information which is mostly presented on paper or on the resources that are available only with desktop computers.

Using of mind maps allow to improve the individual efficiency of an employee, thereby increasing the efficiency of the organization as a whole. This is achieved by changing the relationship of the employee to approach his work during the period of employment and subsequent production activities. On the basis of the sampling the actual effectiveness of using of smart cards was identified. Timing of adaptation decreased 1.2 times in 6 months, and 1.7 times in 1 year. Using the results of this study it can be noticed that the implementation of IR can lead to the effectiveness of whole work during the adaptation period.

Приложение Б

Анкета на выявление востребованности интеллект – карт

Анкета

Нужный вариант подчеркнуть

1. Подскажите, были ли у вас проблемы в адаптационном периоде?

-Нет

-Да (опишите проблему(ы)) _____

2. Каким образом вы запоминаете информацию?

-заучиваю

-использую логические цепочки

-Другое _____

3. Встречались ли вы с интеллект картами?

(Интеллект-карта - это техника представления любого процесса или события, мысли или идеи в комплексной, систематизированной, визуальной (графической) форме. Информация, изображается в графическом виде и отражает связи (смысловые, причинно-следственные, ассоциативные и т.д.) между понятиями, частями и составляющими рассматриваемой области.)

- да -нет

4. Как вы думаете, помогла бы вам интеллект-карта в лучшем запоминании информации в период адаптации.

- да -нет

5. Готовы ли вы поучаствовать в создании интеллект-карты?

- да - нет

6. Какие блоки, по вашему мнению, требуют внимания?

- структура общества, филиала,
службы

-профсоюз и совет молодежи

-рационализаторская деятельность

-нормативная база

-настройка рабочего пространства

-коллективный договор

-обучение

- все варианты

-другое

7. Укажите Ваш возраст?

8. В каком отделе вы работаете?

-АУП -ВК -ЭМ -ОСР -НК -ГР -СР -ИС

Спасибо за участие в опросе!

Приложение В

Результаты исследования

# вопроса респондент	1	2	3	4	5	6	7	8
1 нет	другое	нет	да	нет	все варианты		42	оср
2 да	другое	нет	нет	да	все варианты		30	оср
3 нет	использую логические цепочки	да	да	нет	все варианты			оср
4 нет	использую логические цепочки,заучиваю	нет	да	да	нормативная база,кол дог,обучение,просюиз и омо структура		43	ис
5 нет	использую логические цепочки	нет	да	да	,кол,дог,обучене		30	ис
6 нет	использую логические цепочки	да	да	нет	кол,дог, обучение		35	ис
7 нет	использую логические цепочки,заучиваю	да	да	нет	структура ,нормативная база,обучене, настройка рабочего пространста		33	гр
8 нет	использую логические цепочки,заучиваю	да	да	да	все варианты		37	гр
9 нет	использую логические цепочки,заучиваю	нет	да	нет	нормативная база,обучение,рацион,де		55	ауп
10 нет	использую логические цепочки	нет	да	нет	лт,настройка раб стола норматив база		50	ауп
11 да	другое	да	да	да	структ общества,норматив база,обучение,рац, Деят		32	ауп
12 нет	использую логические цепочки	нет	нет	нет	все варианты		29	ср
13 нет	использую логические цепочки	нет	нет	нет	кол,дог, обучение		35	ис
14 нет	использую логические цепочки	да	да	да	нормативная база,настройка раб стола		30	ис
15 нет	использую логические цепочки	да	да	да	настройка рабочего пространства		24	нк
16 нет	заучиваю	нет	нет	нет	нормативная база структура,норматив база,кол,догов,настройка раб стола		34	нк
17 нет	использую логические цепочки	да	да	да	раб стола		30	нк
18 нет	другое	нет	да	да	норматив база,кол,догов,обучение, настройка раб стола		36	оср
19 нет	использую логические цепочки	нет	да	да	все варианты		35	гр
20 нет	использую логические цепочки	да	да	да	нормативная база,обучение		33	оср
21 нет	заучиваю	нет	да	нет	обучение, настройка раб стола		43	ауп
22 нет	использую логические цепочки	нет	да	да	нормативная база,обучение,настройка рабочего стола		31	вк
23 нет	использую логические цепочки	да	да	нет	все варианты		30	гр
24 нет	использую логические цепочки	да	нет	да	все варианты		41	ауп
25 да	использую лог цеп,заучиваю	да	да	да	все варианты		23	ауп
26 нет	использую логические цепочки	да	да	да	обучение		27	укр
27 нет	использую логические цепочки	да	да	нет	структура		34	ис

Отчет о проверке на плагиат

№	Исходный текст	Ссылка	Источник	Процент совпадений	Процент оригинальности
[31]	Способы адаптации к ...	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b3ad68b4d43b...	Интернет (Антиплагиат)	0,62%	0,62%
[32]	Радул, Николай Никол...	http://dlib.rsl.ru/rsl0100000000/rsl01000332000/rsl01000332...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,61%
[33]	Современные педагоги...	http://referatdb.ru/informatika/260596/index.html	Интернет (Антиплагиат)	0,53%	0,59%
[34]	HR-метрики / Статьи ...	http://www.hrm.ru/hr-metriki	Интернет (Антиплагиат)	0,56%	0,56%
[35]	Бондаренко, Юлия Сер...	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006762000/rsl01006762...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,04%	0,54%
[36]	Адаптация персонала	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3ac68b4c53a...	Интернет (Антиплагиат)	0,39%	0,51%
[37]	TPU_VKR_42627.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU196479.pdf	Томский политехнический университет	0,08%	0,17%
[38]	Дипломная работа: Ра...	http://bestreferat.ru/referat-182704.html	Интернет (Антиплагиат)	0,15%	0,15%
[39]	4835-Управление перс...	http://lib.rfei.ru/system/16/4835-%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%80%D...	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,09%
[40]	TPU_VKR_43307.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU197629.pdf	Томский политехнический университет	0,08%	0,08%

Другие действия* Печать

Оригинальные блоки: 86,7%
 Заимствованные блоки: 12,25%
 Заимствование из "белых" источников: 1,05%
 Итоговая оценка оригинальности: 87,75%

Страницы: 12/88

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 93 страницы 18 рисунков, 1 таблица, 28 источников, 3 приложения
 Ключевые слова: адаптация, новый сотрудник, программа адаптации, интеллект – карта, введение в компанию
 Объектом исследования является томское эксплуатирующее предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск»
 Предметом исследования является процесс адаптации новых специалистов
 Цель работы – разработать и внедрить на основе метода интеллект – карт карту «Введение в компанию» для новых сотрудников ООО «

Газпром трансгаз Томск».

Актуальность работы
 Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

В процессе исследования проводились: анализ процесса адаптации персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск», проведено маркетинговое исследование на предмет востребованности интеллект-карт среди сотрудников, разработка и внедрение карты «Введение в компанию».