



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема работы
Особенности использования человеческих ресурсов на предприятиях нефтяной и газовой промышленности

УДК 005.95/.96:622.323.012

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Пшеничникова А.А.		23.01.2023 г.

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.филос.н.		23.01.2023 г.

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		24.01.2023 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	д.э.н., доцент		25.01.2023 г.

**Планируемые результаты освоения ООП
38.04.02 Менеджмент**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
О-3АМ01	Пшеничникова Анна Александровна

Тема работы:

Особенности использования человеческих ресурсов на предприятиях нефтяной и газовой промышленности	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	347-27/С от 13.12.2022

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	16.01.2023 г.
--	----------------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</p>	<p>Объектом исследования является действующая система адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим». Предметом исследования является совершенствование действующей системы адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим».</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические основы управления персоналом и адаптации сотрудников на предприятии 2. Анализ действующей системы адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим» 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала на предприятии 4. Программа корпоративной социальной ответственности предприятия

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Классификация составляющих процесса управления человеческими ресурсами Рисунок 2 – Стадии адаптационного периода Рисунок 3 – Виды профессиональной адаптации Рисунок 4 – Виды производственной и внепроизводственной адаптации Рисунок 5 – Методы адаптации персонала из зарубежной практики Рисунок 6 – Структура персонала по категориям работников Рисунок 7 – Возрастная структура персонала Рисунок 8 – Структура персонала по половому признаку Рисунок 9 – Структура персонала по стажу работы на предприятии</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Черепанова Н.В.</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>10.02.2021 г.</p>
--	-----------------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.филос.н.		10.02.2021 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Пшеничникова Анна Александровна		10.02.2021 г.



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Уровень образования магистратура
Период выполнения осенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
О-ЗАМ01	Пшеничникова Анна Александровна

Тема работы:

Особенности использования человеческих ресурсов на предприятиях нефтяной и газовой промышленности

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	16.01.2023 г.
--	----------------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
06.09.2021	Титульные листы, реферат, введение, теоретическая часть магистерской диссертации	10
05.09.2022	Аналитическая часть магистерской диссертации	10
09.01.2023	Проектная часть магистерской диссертации, заключение, список использованных источников, приложения	10
30.12.2022	Раздел «Социальная ответственность»	5
16.01.2023	Представление готовой магистерской диссертации	5
01.02.2023	Защита магистерской диссертации	60
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.филос.н.		10.02.2021

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	д.э.н., доцент		10.02.2021

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Пшеничникова Анна Александровна		10.02.2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 94 страницы, 9 рисунков, 18 таблиц, 41 источник, 0 приложений.

Ключевые слова: управление персоналом, адаптация, персонал, совершенствование.

Объектом исследования является действующая система адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим».

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим».

В ходе работы проводилось исследование действующей системы адаптации персонала на предприятии.

В результате исследования были предложены рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала на предприятии.

Степень внедрения: предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала могут быть использованы на предприятии.

Область применения: разработанные рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала могут быть использованы в организациях любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: экономия предприятия на затратах, связанных с повторным подбором, отбором и адаптацией вновь принятого персонала.

В будущем планируется применить полученные результаты работы на практике.

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические аспекты управления персоналом на предприятии	11
1.1 Процесс управления человеческими ресурсами	11
1.2 Теоретические основы адаптации персонала.....	19
1.3 Проблемы в области адаптации персонала	34
2 Анализ процесса адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим»	39
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Томскнефтехим»	39
2.2 Характеристика персонала предприятия ООО «Томскнефтехим».....	41
2.3 Оценка процесса адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим»	41
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим»	47
3.1 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала.....	47
3.2 Разработка программы обучения наставников	57
3.3 Прогнозируемый эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала	61
4 Корпоративная социальная ответственность предприятия	69
Заключение	77
Список использованных источников	80

Введение

В настоящее время в условиях нестабильной экономической ситуации проведение эффективной адаптации новых сотрудников является необходимым условием для повышения конкурентоспособности предприятия. Грамотно выстроенный процесс адаптации позволяет сократить время освоения сотрудника на новом рабочем месте и увеличить производительность его труда в короткие сроки.

Актуальность данной темы заключается в том, что адаптация персонала является важнейшим элементом системы управления персоналом и кадровой политики организации. Адаптация персонала играет существенную роль в снижении текучести кадров, формировании стабильного трудового коллектива, а значит долгосрочной конкурентоспособности предприятия. Мероприятия, проводимые по адаптации персонала в организации, направлены на покрытие потребностей организации в качественной и количественной рабочей силе с целью повышения их прибыльности и конкурентоспособности, с использованием минимальных затрат.

Объектом исследования является действующая система адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим». Предметом исследования является совершенствование действующей системы адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим».

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть понятие адаптации персонала на предприятии;
- изучить виды и методы адаптации персонала на предприятии;
- дать краткую характеристику деятельности предприятия;

- провести анализ динамики численности, структуры и движения персонала, а также анализа показателей эффективности использования трудовых ресурсов;
- проанализировать действующую систему адаптации персонала на предприятии;
- выявить проблемы действующей системы адаптации персонала;
- разработать рекомендаций по совершенствованию процесса адаптации персонала на предприятии;
- оценить экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

При выполнении работы были использованы следующие методы: анализ, синтез, обобщение, сравнение. В частности, для анализа персонала предприятия использовались следующие методы: наблюдение, горизонтальный и вертикальный анализ данных, сравнительный анализ, группировка, табличный метод.

Работа содержит четыре главы. В первой главе рассмотрены общие теоретические основы процесса управления человеческими ресурсами в целом и процесса адаптации персонала на предприятии в частности. В данной главе представлены виды и методы адаптации персонала на предприятии, а также возможные проблемы, которые могут возникнуть у нового сотрудника в процессе адаптации.

Во второй главе рассмотрена деятельность ООО «Томскнефтехим», проведен анализ динамики численности, структуры и движения персонала, а также анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов. Также в данной главе проанализирована действующая система адаптации персонала на предприятии и выявлены присутствующие в ней проблемы.

В третьей главе представлены мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала на предприятии. В данной главе также была проведена оценка экономической эффективности от применения предложенных рекомендаций.

В четвертой главе была проанализирована программа корпоративной социальной ответственности на предприятии.

Научная новизна исследования заключается в определении содержания трудовой адаптации в современных условиях, в анализе возможных проблем в процессе адаптации персонала и разработке на этой основе комплексного подхода к управлению адаптацией сотрудников на предприятии, как к непрерывному и многоэтапному процессу.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке мероприятий для совершенствования процесса адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим». Данные рекомендации можно использовать для совершенствования действующей системы адаптации сотрудников на предприятии.

1 Теоретические аспекты управления персоналом на предприятии

1.1 Процесс управления человеческими ресурсами

Существует большое количество определений процесса управления человеческими ресурсами. В книге Майкла Армстронга «Стратегическое управление человеческими ресурсами» данное понятие трактуется следующим образом: «управление человеческими ресурсами – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей» [1].

В работах В. Р. Веснина управление человеческими ресурсами рассматривается как: «система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы» [5].

Гайсина Ю.Р. считает, что «управление человеческими ресурсами – это общая кадровая стратегия, объединяющая различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы использования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем» [6].

Проанализировав теоретический материал понятия «управление человеческими ресурсами», разобрав определения на отдельные составные части, можно сделать вывод о том, что управление человеческими ресурсами – это одно из ключевых направлений работы организации, связанное с качественным функционированием персонала, направленное на достижение максимальной эффективности работы предприятия.

Выделяют несколько видов управления персоналом, используемых при кадровых решениях:

1. Стратегическое управление персоналом, которое включает в себя текущие и будущие стратегии, такие как: управление текучестью кадров, определение политики найма и поддержание удовлетворенности сотрудников. Стратегическое управление персоналом также направлено на обеспечение непрерывного обучения, целью которого является профессиональный рост и развитие сотрудников.

2. Тактическое управление персоналом, предполагающее административное планирование. Данный вид заключается в прогнозировании количества персонала, необходимого для заполнения вакансий в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Тактическое управление персоналом направлено на набор наиболее квалифицированных кандидатов посредством определенного процесса отбора. Этот тип управления также занимается обучением и адаптацией новых сотрудников.

3. Оперативное управление персоналом, которое относится к повседневным функциям отдела управления человеческими ресурсами в отношениях с работниками. Специалисты отдела кадров используют оперативное управление персоналом для удовлетворения основных текущих потребностей сотрудников.

Первоначальный этап разработки и построения системы управления человеческими ресурсами организации заключается в формулировке целей данной системы. В различных организациях цели системы управления персоналом будут меняться в зависимости от вида деятельности компании, объемов производства, стратегических задач и т.д. Существуют следующие цели системы управления человеческими ресурсами на предприятии:

- главная цель: обеспечение организации персоналом его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие;
- цели второго уровня: разработка стратегии управления персоналом, прогнозирование и перспективное планирование персонала, построение системы мотивации и социальной обеспечения персонала;

– цели третьего уровня: реализация новых требований к специалистам и рабочим местам, потребности предприятия в новых специалистах и должностях, анализ динамики развития персонала, анализ качества жизни, анализ индивидуальных типов развития персонала, планирование социального развития персонала [4].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система управления человеческими ресурсами призвана обеспечить организацию персоналом необходимой квалификации в требуемом количестве, а также добиться его эффективного использования. Система управления персоналом значительно воздействует на финансовое состояние предприятия, повышение его конкурентоспособности и достижение максимальной прибыли.

Процесс управления персоналом предприятия имеет многообразную структуру и содержит множество составляющих (рисунок 1).

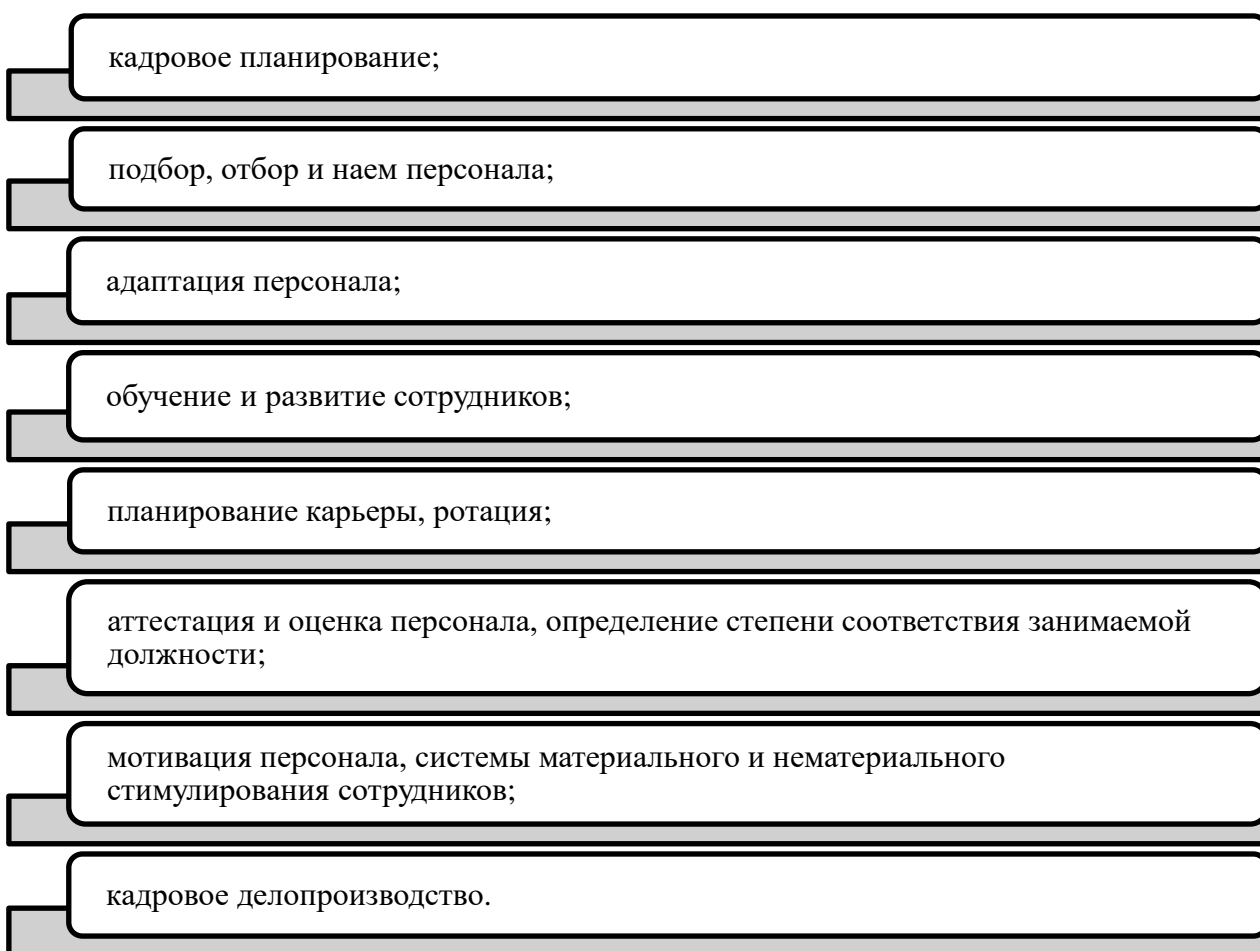


Рисунок 1 – Классификация составляющих процесса управления человеческими ресурсами

Рассмотрим более подробно каждую составляющую процесса управления человеческими ресурсами.

1. Кадровое планирование.

Планирование численности персонала предприятия – это разработка планов по обеспечению организации требуемым количеством кадров необходимой квалификации. Планирование численности и состава персонала состоит из двух этапов. Первый этап – анализ текущего состава сотрудников. На данном этапе необходимо выяснить, соответствуют ли работники тем требованиям, которые предъявляет занимаемая должность. На втором этапе происходит оценка текущей и долгосрочной потребности в найме новых сотрудников. Для этого нужно учесть: виды работ на предприятии; особенности рынка и отрасли; объем производства и других видов деятельности в компании; управленческие задачи; финансовые возможности предприятия. Численность персонала предприятия планируется в соответствии с техническим оснащением компании, требуемым уровнем производительности и необходимым объемом выпуска готовой продукции. Состав персонала также во многом зависит от этих факторов и должен быть запланирован в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Кадровое планирование позволяет решить следующие задачи:

- определить, какое количество сотрудников необходимо организации, а также какой квалификацией они должны обладать;
- установить требования, которые предъявляются к различным должностям и категориям работников;
- оптимизировать численность персонала;
- определить способы привлечения новых сотрудников;
- реализовать потенциал сотрудников организации;
- обеспечить развитие персонала, повышение квалификации сотрудников;
- разработать эффективную систему мотивации персонала;

– определить затраты, которые потребуют мероприятия направленные на управление персоналом организации [7].

2. Подбор, отбор и найм персонала.

Процессы подбора и отбора персонала относятся к процедуре поиска подходящих кандидатов для заполнения вакантной должности. Данный процесс включает в себя определение требований к должности и соискателю, описание и размещение вакансии, выбор подходящего кандидата на должность.

После полного понимания открытой позиции, необходимо выбрать источник для поиска кандидатов. Кандидатов можно искать как извне, так и внутри компании. Внутренний поиск заключается в выявлении идеальных кандидатов внутри организации. В то время как внешний поиск включает в себя такие инструменты и источники, как онлайн-доски объявлений о вакансиях, социальные сети, рекрутинговые базы данных и т.д.

Системы подбора и отбора персонала содержат несколько этапов, на каждом из которых часть претендентов на вакантную должность отсеивается. Чем выше должность и требования к сотруднику, тем больше применяется методов и способов оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств.

Таким образом, система найма персонала выполняет следующие задачи: организация подбора и отбора претендентов на вакантную должность; найм сотрудников; учет приема, перемещений, увольнений персонала; управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом [23].

3. Адаптация персонала.

Адаптация персонала – это целенаправленное управленческое воздействие на нового сотрудника, которое облегчает его профессиональное становление на новом рабочем месте. Она включает в себя комплекс мероприятий, которые направлены на формирование у новичка необходимых профессиональных навыков и знаний, а также на знакомство с

организационной культурой предприятия. Адаптация необходима для того, чтобы новый сотрудник полностью освоился на новом рабочем месте и начал самостоятельно в полном объеме выполнять функционал, который предусмотрен должностью.

Существуют несколько видов адаптации нового сотрудника. Социальная адаптация предполагает знакомство новичка с нормами и правилами, которые приняты в коллективе. Новый сотрудник получает информацию о неформальных лидерах, находит единомышленников, приспосабливается в коллективе. В период организационной адаптации новый сотрудник должен осознать, какое место он занимает в организации, а также познакомиться с особенностями своей будущей профессиональной деятельности. Во время профессиональной адаптации новичок изучает и осваивает приёмы работы и тонкости процессов, которые ему необходимо будет выполнять в процессе трудовой деятельности. Психофизическая адаптация предполагает, что работник полностью привыкает к ритму и распорядку дня на новом рабочем месте.

4. Обучение и развитие сотрудников.

Обучение и развитие персонала – воздействие на сотрудников предприятия посредством проведения мероприятий, направленных на обучение, повышение или присвоение квалификации и развитие карьеры. Данные мероприятия также решают задачи связанные с планированием деловой карьеры сотрудников и формированием кадрового резерва [7].

Процесс обучения и развития персонала строится последовательно, при помощи него сотрудники приобретают новые знания и навыки или повышают уже имеющиеся, которые необходимы для более эффективного выполнения работы.

Повышение квалификации и переквалификация необходимы для того, чтобы рабочая сила соответствовала текущим потребностям организации. Обучение и развитие сотрудников способно помочь им преодолеть пробелы в производительности, вызванные отсутствием знаний или навыков. Обучение

сотрудников позволяет организациям стать более инновационными и гибкими в реагировании на изменения, получать более высокие бизнес-результаты, что в свою очередь способствует повышению конкурентоспособности предприятия.

5. Планирование карьеры, ротация.

Карьера сотрудника – это результат профессиональной деятельности, в рамках которой сотрудник, продвигаясь по службе, получает необходимые знания, овладевает новыми навыками, техниками и приемами работы, функциональными и должностными обязанностями [7].

Индивидуальные планы развития карьеры должны включать:

- долгосрочные и краткосрочные цели карьерного роста, согласованные между специалистом отдела управления персоналом, линейным руководителем и сотрудником;
- определение знаний, навыков и опыта, необходимых для достижения целей;
- разработка плана карьерного роста сотрудника, включающего прохождение обучения, повышение производительности в ключевых областях, переподготовку или повышение квалификации.

Ротация – это практика регулярного перевода сотрудников с одной должности на другую, чтобы гарантировать, что они могут получить доступ к работе в различных подразделениях компании, обучаясь и совершенствуя свои навыки. Ротация рабочих мест способствует гибкости сотрудников, а также снижению текучести кадров. Изменение рабочей среды также может способствовать появлению новых идей и взглядов на работу компании и способно повысить удовлетворенность сотрудников своим трудом.

6. Аттестация и оценка персонала, определение степени соответствия занимаемой должности.

Аттестация и деловая оценка персонала – это определение текущей квалификации, знаний и умений работников организации. Процедура помогает оценить соответствие специалиста занимаемой должности, а также

уровень профессиональной подготовки с дальнейшим присвоением квалификационного разряда [32].

Проведение аттестации персонала позволяет определить, нужны ли в штате дополнительные сотрудники с более высоким уровнем квалификации. Кроме того, она способствует выявлению различных проблем, формированию кадрового резерва, оценке эффективности деятельности организации.

7. Мотивация персонала, системы материального и нематериального стимулирования.

Мотивация персонала – это набор материальных и нематериальных стимулов предприятия, направленный на улучшение трудоспособности работников компании, а также способствующий привлечению квалифицированных специалистов и их удержанию.

Основные задачи мотивации персонала: сохранить постоянный штат сотрудников и предотвратить текучку кадров; привлечь в компанию лучших специалистов и удержать их; побудить сотрудников действовать в интересах компании; повысить качество и производительность труда.

8. Кадровое делопроизводство.

Основу управления составляет документированная информация. Кадровое делопроизводство – это деятельность, которая обеспечивает документирование и организацию работы с кадровыми документами. Документы и документированная информация лежат в основе управленческих решений и являются их материальным воплощением, обеспечивают юридической силой [7].

Задача кадрового делопроизводства заключается в оформлении надлежащим образом трудовых отношений между работодателем (предприятием) и непосредственно самим работником (персоналом).

Таким образом, система управления персоналом является подсистемой управления организацией в целом и заключается в формах и принципах воздействия на сотрудников предприятия. Основной целью процесса

управления человеческими ресурсами является обеспечение предприятия требуемым количеством персонала необходимой квалификации, его эффективное использование, профессиональное и личностное развитие.

1.2 Теоретические основы адаптации персонала

Проанализировав составляющие системы управления персоналом предприятия, было выявлено, что процесс адаптации является наиболее проблематичным, трудозатратным, требующим максимальной концентрации и больших временных ресурсов. Эффективная система адаптации персонала позволяет избежать расходов предприятия на повторный подбор, отбор, наем и обучение вновь принятых сотрудников.

В настоящее время в современных организациях одной из главных проблем является высокая текучесть кадров среди сотрудников, которые в процессе вхождения в новые трудовые условия не могут адаптироваться к внутренней среде предприятия. Для того чтобы грамотно приспособить сотрудника к новым условиям труда, необходим процесс, позволяющий в полном объеме ознакомить вновь принятого сотрудника с компанией, ее спецификой и его трудовыми обязанностями – данным процессом является адаптация.

Адаптация персонала – комплексный процесс вхождения вновь принятых работников в должность, основывающийся на постепенном включении работника в рабочий процесс в новых для него профессиональных, социально-психологических, организационно-административных, экономических и бытовых условиях труда [34].

Теоретические аспекты адаптации персонала отражаются в работах различных авторов, таких как: Шевчук Д. А., Асалиев А. М., Малуев П. А. и многих других. В таблице 1 представлены определения понятия «адаптация» от разных авторов.

Таблица 1 – Определения понятия «адаптация»

Автор	Определение
Малуев П.А., Мелихов Ю.Е.	Адаптация – процесс включения работника в новую для него организационно-производственную среду; освоение сотрудником требований, норм и ценностей организации и должности; оказание помощи новому сотруднику, чтобы он мог успешно влиться в организацию, приспособиться к содержанию и условиям работы, новому коллективу [17].
Шевчук Д. А.	Адаптация – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [39].
Асалиев А. М., Вукович Г. Г., Строителява Т. Г.	Адаптация – процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды [3].

Процесс адаптации персонала необходим для того чтобы облегчить вхождение сотрудника в новую должность, коллектив и организацию в целом. Зачастую новые сотрудники на первоначальном этапе работы сталкиваются с рядом трудностей, многие из которых связаны с отсутствием или недостатком информации о порядке и условиях работы, особенностях взаимоотношений в коллективе и т.д. Правильно выстроенный процесс адаптации персонала поможет устранить многие проблемы, возникающие на первоначальном этапе работы новичка.

Процесс адаптации новых сотрудников в организации можно разделить на четыре этапа.

1 этап – Оценка уровня подготовки нового сотрудника. Данный этап предполагает разработку и составление наиболее эффективного плана адаптации нового сотрудника в соответствии с уровнем его профессиональных навыков и умений. Если вновь принятый сотрудник имеет опыт работы в аналогичном подразделении другой организации, владеет всеми необходимыми знаниями и навыками, то его период адаптации будет более быстрым и простым. Не смотря на это, необходимо учесть, что в зависимости от специфики работы предприятия, перед новым сотрудником может возникнуть ряд трудностей связанных с непривычным решением уже известных ему задач. Поскольку организационная структура на каждом

предприятия выстроена по-разному и зависит от ряда параметров, то новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему среду. Поэтому программа адаптации должна включать как знакомство с производственной спецификой предприятия, так и с корпоративными особенностями коммуникации между сотрудниками, правилами поведения и т.д [39].

2 этап – Ориентация нового сотрудника. На данном этапе происходит знакомство нового сотрудника с должностными обязанностями, принципами работы, его местом в организационной структуре, правилами и нормами поведения в коллективе и т.д. Чаще всего программа ориентации включает в себя инструктаж, экскурсию, welcome-тренинг и т.п. На данном этапе новый сотрудник знакомится с целями и миссией организации, видами ее деятельности, охраной труда, политикой в области управления персоналом и другими аспектами.

3 этап – Действенная адаптация. Данный этап подразумевает приспособление нового сотрудника к своему статусу и включение его в межличностные отношения с коллективом. На этом этапе важно создать такие условия, чтобы новичок, используя полученные знания об организации и специфики процессов ее деятельности, мог активно взаимодействовать с различными категориями работников и выполнять разносторонние функции. Немаловажно на данном этапе проводить оценку эффективности деятельности сотрудника, наладить с ним обратную связь и всесторонне оказывать поддержку новому специалисту.

4 этап – Функционирование. Данный этап предполагает завершение периода адаптации и переход нового сотрудника к самостоятельной работе с достижением необходимой производительности. Если на предприятии отсутствует система адаптации персонала, то данный этап наступает через 1-1,5 лет. Однако если в организации функционирует эффективно выстроенная система адаптации, то этап наступает уже через несколько месяцев. Сокращение длительности периода адаптации в свою очередь способно принести существенную финансовую выгоду предприятию [39].

Основные стадии адаптационного периода представлены на рисунке 2.

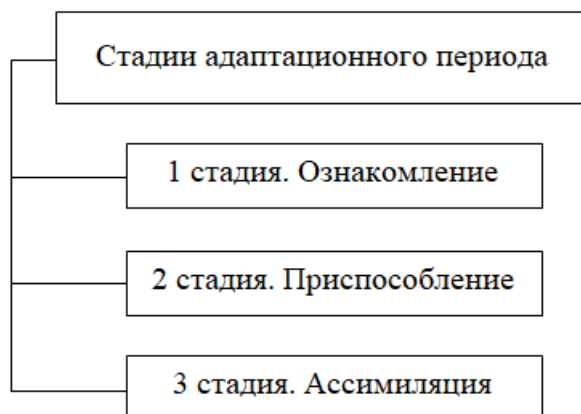


Рисунок 2 – Стадии адаптационного периода [25]

На первой стадии новый сотрудник знакомится с организацией, ее целями и задачами, сопоставляет их со своими целями и ожиданиями. По окончании данной стадии у него должно четко сложиться представление об организации и его собственной роли в ней.

Со стороны руководства должна проводиться следующая работа относительно нового сотрудника:

- выявление потенциальных возможностей новичка;
- определение индивидуального развития для данного сотрудника;
- принятие решения относительно зачисления сотрудника в штат.

В период второй стадии происходит вхождение новичка в трудовой коллектив. На данной стадии важно, чтобы сотруднику оказывали поддержку и помощь в трудных ситуациях не только наставник и непосредственный руководитель, но и коллеги.

На третьей стадии работник должен уже окончательно приспособиться к специфике работы в организации, во взаимодействии с коллективом и начать самостоятельно справляться со своими должностными обязанностями.

Основная задача адаптации – помочь сотруднику освоиться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности трудовых функций в наиболее короткий срок [19].

Процесс адаптации персонала состоит из большого количества различных видов и методов. Принято выделять два направления трудовой адаптации по уровню (рисунок 3).

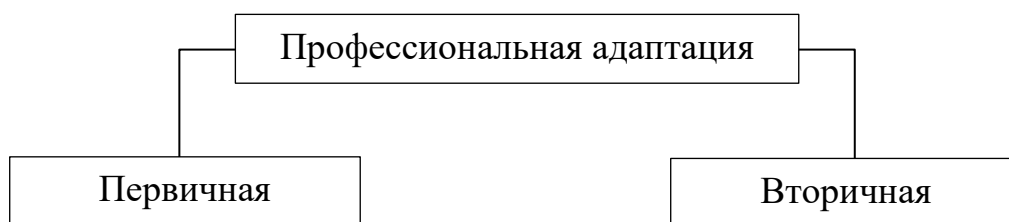


Рисунок 3 – Виды профессиональной адаптации

Первичная адаптация – это период, в процессе которого происходит приспособление новых сотрудников к трудовой деятельности организации. В данный период молодые сотрудники, не имеющие профессионального опыта, впервые включаются в рабочие коммуникативные связи с трудовым коллективом, а также получают необходимые знания, умения и навыки, которые понадобятся им в дальнейшей деятельности.

Вторичная адаптация – период приспособления сотрудников, которые уже имеют опыт в осуществлении профессиональной трудовой деятельности. В рамках вторичной адаптации у сотрудника уже имеется опыт общения с трудовым коллективом, то есть он имеет представление о процессе коммуникации на предприятии и об основных этапах адаптации на рабочем месте [12].

Помимо этого выделяют следующую классификацию адаптации персонала по отношениям субъект-объект:

- активная адаптация, в рамках которой работник старается изменить окружающую его среду, посредством воздействия на нее и внедрения чего-то нового;
- пассивная адаптация, при которой у работника нет стремления к внесению чего-то нового в окружающую среду и желания как-либо воздействовать на нее.

По воздействию на работника выделяют следующие виды адаптации:

- прогрессивная адаптация, которая благоприятно влияет на сотрудника и повышает эффективность его труда;
- регрессивная адаптация, вызывающая снижение производительности труда сотрудника, возникающее при пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием [27].

Ключевое отличие прогрессивной адаптации от регрессивной в том, что она стремится благоприятно воздействовать на сотрудника и на его развитие.

Также адаптация персонала подразделяется по направлениям на производственную и внепроизводственную. Производственная адаптация предполагает ознакомление нового сотрудника с правилами и нормами работы в конкретной организации, кругом должностных обязанностей, порядком взаимоотношений в коллективе, а также системой материальных вознаграждений и других механизмов управления. Внепроизводственная адаптация – это выстраивание неформальных отношений внутри коллектива. Сюда можно отнести различного рода тимбилдинги, совместные спортивные и развлекательные мероприятия, главной целью которых является сплочение коллектива. На рисунке 4 представлены виды производственной и внепроизводственной адаптации персонала [16].



Рисунок 4 – Виды производственной и внепроизводственной адаптации

Производственная адаптация включает в себя следующие виды:

1. Профессиональная адаптация – это процесс, в ходе которого осваиваются тонкости и специфика профессии. Во время данной адаптации сотрудник набирается опыта, знаний и навыков, которые понадобятся ему в дальнейшей профессиональной деятельности. Факторы, которые могут оказывать влияние на данную адаптацию: характер и содержание труда, а также условия труда.

2. Психофизиологическая адаптация – процесс приспособления сотрудника к новым условиям труда, которые оказывают непосредственное воздействие на работника во время выполнения им своих трудовых функций.

Факторы, влияющие на психофизиологическую адаптацию: система организации и условия труда, а также характер и содержание труда.

3. Социально-психологическая адаптация – в основе данной адаптации лежат ценностные ориентации, традиции и нормы, с которыми работнику предстоит познакомиться в рамках этой адаптации посредством общения с трудовым коллективом. Основным фактор, оказывающий влияние на данную разновидность адаптации – это нормы взаимоотношений в коллективе.

4. Организационно-административная адаптация. Данный вид адаптации заключается в ознакомлении нового сотрудника с системой организации труда и механизмами управления на предприятии.

5. Экономическая адаптация. В рамках данной адаптации, работник знакомится с экономическим механизмом управления и с системами материальных и нематериальных стимулов. Фактор, оказывающий влияние: размер заработной платы.

6. Санитарно-гигиеническая адаптация. В ходе данной адаптации сотрудник знакомится с правилами трудового распорядка, а также требованиями различных дисциплин (трудовой, производственной, технологической).

Несмотря на многообразие видов адаптации и различия между ними, все они постоянно взаимодействуют между собой. Только комплексный подход к адаптации персонала делает данный процесс наиболее эффективным, способствует успешной адаптации новых сотрудников и позволяет предприятию избежать затрат на повторный подбор, отбор и обучение персонала.

Существуют различные методы и инструменты адаптации новых сотрудников на предприятии. Все эти методы, применяемые ответственными за адаптацию, призваны сформировать два вида мотивации у нового сотрудника: внешнюю, то есть экономическую, и внутреннюю, то есть личностную. Внутренняя, или нематериальная, мотивация тесно связана с корпоративной культурой. Это стремление человека к личному росту и

развитию в рамках конкретной организации. Для возникновения данной мотивации необходимо провести ряд мероприятий, помогающих новому сотруднику включиться в жизнь компании.

Современные методы адаптации работников на предприятии содержат множество эффективных инструментов. Наиболее распространённые и часто используемые на практике методы представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Методы адаптации персонала на предприятии

Наименование метода	Описание
Инструктаж	Метод заключается в изучении внутренней документации предприятия, либо в виде беседы с непосредственным руководителем о принципах работы и основных условиях труда.
Неформализованное сопровождение	Метод предполагает повсеместное «ведение» работника.
Корпоративный PR	Предоставление корпоративной брошюры, памятки или справочника, содержащего информацию о предприятии, режиме и правилах работы.
Проведение мероприятий	Метод заключается в проведении мероприятий, направленных на знакомство нового сотрудника с коллективом. При этом можно использовать метод самопрезентации.
Программа групповых тренингов, семинаров и иных обучающих мероприятий	Участие в них позволяет значительно повысить свой профессионализм и мотивацию к эффективному труду.
Разработка системы поэтапного усложнения заданий для нового сотрудника	Метод обеспечивает плавное вхождение нового сотрудника в рабочий процесс и облегчает адаптационный процесс.
Организация и проведение тимбилдингов	Метод предполагает комплекс мероприятий, который направлен на повышение сплоченности, продуктивности и эффективности команды за счет выполнения совместной задачи.
Наставничество	Метод основан на закреплении за новым специалистом опытного сотрудника, который обучает его необходимым навыкам и помогает в профессиональной деятельности.

В настоящее время наиболее распространенным методом адаптации персонала на предприятии является наставничество. Наставничество – традиционный метод обучения, заключающийся в передаче знаний от более опытных и компетентных сотрудников к менее опытному персоналу в процессе их личного взаимодействия. Адаптация сотрудника под

руководством наставника происходит непосредственно на его рабочем месте, где есть возможность контролировать правильное выполнение рабочих функций и оказывать поддержку в случае необходимости.

Цель данного инструмента – минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников, а также времени освоения ими новых технологий, необходимых для качественного выполнения должностных обязанностей.

В зависимости от специфики работы, уровня подготовки нового сотрудника и его будущих компетенций наставник может выполнять следующие функции:

- организация процесса обучения нового сотрудника;
- введение новичка в корпоративную культуру предприятия;
- составление плана профессиональной адаптации;
- выявление трудностей в процессе адаптации;
- помощь новичку в процессе его трудовой деятельности.

Эффективно функционирующая система наставничества – один из наиболее результативных инструментов для успешной адаптации и повышения квалификации новых сотрудников. Как и любой метод, наставничество имеет свои достоинства и недостатки (таблица 3).

Таблица 3 – Преимущества и недостатки наставничества

Преимущества	Недостатки
1. Низкая себестоимость. Метод не требует значительных финансовых затрат.	1. Формальное отношение к наставничеству, вследствие отсутствия мотивации наставника.
2. Обеспечение лояльности. Новый сотрудник будет испытывать благодарность за оказанную ему помощь на первоначальном этапе работы, тем самым у него будет формироваться положительное отношение к своей профессиональной деятельности и организации в целом.	2. Использование наставником неправильных методов обучения, в связи с недостаточной подготовкой наставника и отсутствием у него необходимых компетенций.
3. Преемственность корпоративной культуры. Наставничество позволяет передать новым сотрудникам уже сформированный поведенческий и профессиональный стандарт, действующий в данной организации.	3. Риск несовместимости наставника и нового сотрудника на личностном уровне, и как следствие возникновение конфликтов.

Продолжение таблицы 3

4. Сокращение времени на адаптацию. Снижается срок достижения работником необходимого уровня компетентности и профессионализма.	
5. Уменьшение текучести кадров. За счет подготовки, формирования позитивного отношения и удовлетворенности новых сотрудников, уменьшается число увольнений.	
6. Рост производительности труда. Наставники начинают эффективнее работать, стремясь показать хороший пример новичку.	

Таким образом, адаптация нового сотрудника проходит значительно быстрее и эффективнее под руководством опытного наставника, который в процессе совместной деятельности способен передать новичку необходимые знания и навыки.

В российской практике наиболее часто используются такие методы адаптации персонала, как наставничество, инструктаж, а также тренинги. В свою очередь в зарубежных компаниях пользуются популярностью такие методы адаптации персонала, как: Job shadowing, Secondment, Buddying, E-learning. На рисунке 5 представлены методы адаптации персонала, которые часто используются в зарубежной практике.

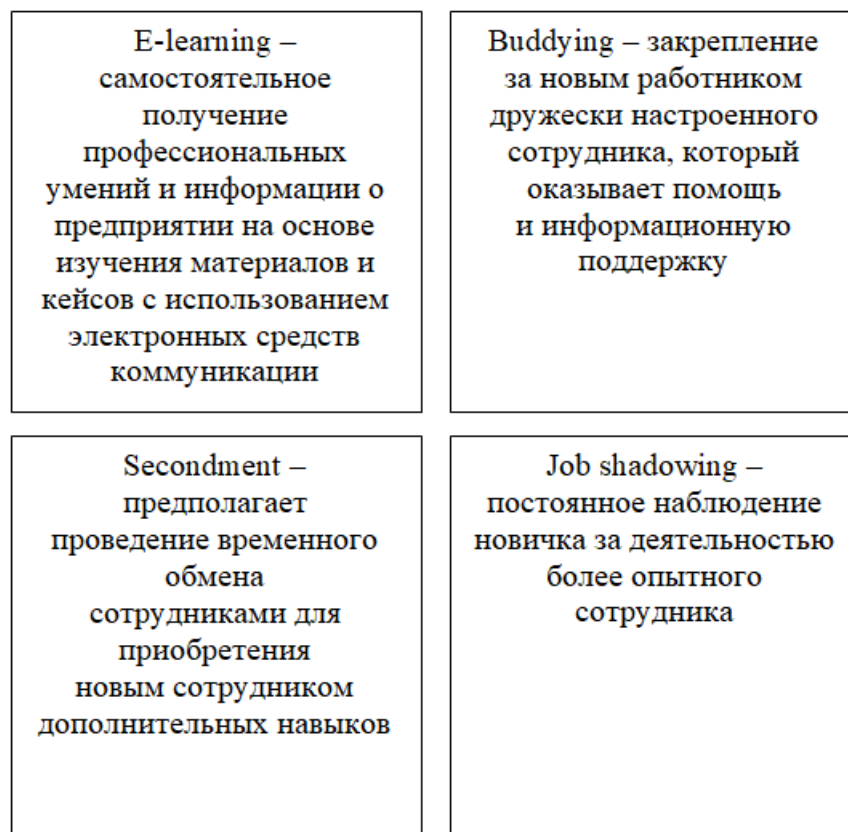


Рисунок 5 – Методы адаптации персонала из зарубежной практики

Суть метода Job Shadowing состоит в наблюдении и изучении особенностей работы опытного сотрудника посредством становления его «тенью» в рабочей среде. Продолжительность данного метода составляет от одного до трех дней. В рамках этого периода новичок имеет право обсуждать все рабочие моменты не только с тем сотрудником, за которым он закреплен, но и с другими работниками подразделения, чтобы также узнавать об особенностях той или иной должности.

Преимуществами данного метода являются:

- Низкая себестоимость. Наставник не отвлекается на помощь новичку, поскольку взаимодействие имеет консультативный характер.
- Персональный подход. За специалистом может быть закреплен только один новый сотрудник.

- Всестороннее изучение особенностей должности. Функции наставника должны совпадать с будущими должностными обязанностями нового сотрудника.

- Обширная область применения. Метод можно использовать в адаптации сотрудников различных категорий и должностей.

- Новый взгляд на осуществление производственных процессов.

- Передача практического опыта без отрыва от производства.

- Помогает обеспечить вовлеченность и удовлетворенность сотрудников.

- Позволяет новому сотруднику в кратчайший срок понять подходит ли ему данная должность.

Метод также имеет свои недостатки:

- Применим только для мотивированных сотрудников.

- Возможность возникновения дискомфорта у принимающего сотрудника (если он неграмотно подобран).

- Низкая заинтересованность наставника, вследствие отсутствия мотивации [38].

Таким образом, использование метода Job Shadowing способствует эффективной адаптации, позволяя новым сотрудникам полностью погрузиться в рабочее пространство и понять особенности занимаемой должности. Для компаний этот метод интересен еще и тем, что позволяет снизить финансовые затраты на период адаптации новых сотрудников.

Secondment (от англ. «вторичное обучение») – метод, на базе которого происходит передача сотрудника на определенное время в другую структуру (другой отдел или подразделение) для получения нового опыта, навыков и знаний. В результате применения метода происходит повышение трудоспособности работника, развивается творческий подход в решении нестандартных задач, снижается время периода адаптации к изменениям.

Применение данного метода имеет следующие преимущества: минимальные расходы компании на получение работником новых знаний и

навыков, улучшение взаимодействий внутри коллектива, улучшение психологического климата, повышение мотивации персонала. Работники получают возможность личного развития, приобретают разносторонний опыт, который поможет им при решении новых задач [2].

Метод предполагает перемещение сотрудников не только внутри своей организации, но и в сторонние структуры. Однако здесь встает вопрос договорных отношений между компаниями, проблема адаптации сотрудника в сторонней организации и др. Несмотря на некоторые сложности организации, метод получил широкое распространение в Великобритании, где он обязательно включается специалистами в план обучения. Для сглаживания «острых углов» метода проводят специальные тренинги до и после перемещения сотрудника.

Еще одним методом адаптации персонала является *buddying*. *Buddying* (от англ. *buddy* – «приятель») подразумевает оказание поддержки и помощи одного сотрудника другому с целью достижения поставленных перед ними общих целей и задач. Особенности данного метода заключаются в том, что он предполагает предоставление друг другу честной, объективной обратной связи и исключает принцип иерархичности, не выделяя «учителя» и «ученика». В данном случае новый сотрудник не следит за процессом работы, как в *shadowing*, а сам в определенной мере подвергается наблюдению со стороны более опытного работника [14].

Внедрение данного метода адаптации новых сотрудников имеет несколько преимуществ, в том числе:

- Предоставление информации. *Buddy* могут предоставить информацию о том, кто является ключевыми заинтересованными сторонами, как ориентироваться в организации и подходить к повседневным обязанностям, каковы негласные правила и политика компании, а также другую важную информацию.

- Повышение производительности. Предоставление новым сотрудникам возможности наблюдать за текущими сотрудниками, задавать

вопросы о работе и совместно выполнять задачи вводного уровня через систему напарников может помочь им чувствовать себя комфортно на работе и повысить производительность на раннем этапе работы в компании.

– Повышение удовлетворенности новых сотрудников. Объединение нового сотрудника с Buddy может помочь снять психологическое напряжение новичка, лучше обучить его своим обязанностям и повысить общую удовлетворенность от своей работы.

Метод адаптации персонала E-learning (от англ. «дистанционное обучение») предполагает смешанное или дистанционное обучение сотрудников с применением компьютерных технологий. Особенно часто метод применяют при адаптации сотрудников в крупных организациях, поскольку в таких компаниях всегда значительное количество вновь принятых специалистов и большой объем информации, необходимой для изучения. Для структурирования всей информации и, следовательно, упрощения и ускорения адаптационного процесса используют E-Learning.

Главное преимущество метода E-Learning заключается в возможности адаптации и обучения новых сотрудников без отрыва от основной деятельности. Помимо этого метод позволяет сократить материальные и временные затраты на адаптацию и обучение персонала в условиях большой численности и высокой текучести кадров. Данный метод предполагает простой и быстрый доступ к большим объемам информации [15].

Таким образом, различают большое количество как российских, так и зарубежных методов адаптации персонала, целью которых является ускорение перехода новых сотрудников к самостоятельной работе, повышение их мотивации, а также снижению текучести кадров в период испытательного срока.

Адаптация новых сотрудников имеет большое значение в деятельности отдела управления персоналом и организации в целом. Это связано с тем, что именно на этапе адаптации формируются эффективные рабочие группы и усиливается потенциал человеческих ресурсов предприятия. Поэтому

успешная адаптация новых сотрудников требует наличия хорошо продуманной и последовательной системы, выделения значительного количества временных и материальных ресурсов, а также использования набора инструментов и методов, способствующих скорейшему вхождению новичка в новую для него организационную среду.

1.3 Проблемы в области адаптации персонала

В настоящее время в условиях неопределенности и кризиса каждой организации необходимо совершенствовать структуру и состав персонала с целью обеспечения его соответствия стратегическим целям и задачам предприятия. Крупные компании тратят значительные финансовые средства на привлечение и удержание сотрудников, поскольку лояльные и квалифицированные кадры являются одним из главных факторов успеха и повышения конкурентоспособности организации.

Эффективная адаптация сотрудника как в профессиональной, так и в социальной сфере обеспечивает ему чувство удовлетворенности своей работой и способствует повышению результативности трудовой деятельности. В свою очередь это оказывает влияние на рост производительности и повышение эффективности деятельности предприятия в целом. Именно поэтому большое внимание следует уделять процессу адаптации персонала, который иногда оказывается достаточно сложным и проблематичным.

Адаптация – это процесс взаимного приспособления работника и организации, основывающийся на постепенной вработываемости сотрудника в новых для него социальных, профессиональных и организационно-экономических условиях труда [33].

В процессе адаптации персонала выделяют несколько направлений:

- профессиональная адаптация, которая подразумевает освоение новым сотрудником дополнительных навыков и знаний, необходимых в процессе выполнения должностных обязанностей;
- психофизиологическая адаптация, подразумевающая приспособление сотрудника к физическим и психологическим нагрузкам, уровню санитарных норм, монотонности труда, условиям трудовой деятельности;
- социально-психическая адаптация, которая представляет собой вхождение в систему взаимоотношений коллектива, усвоение его норм и правил;
- организационная адаптация, которая предполагает знакомство с должностью, подразделением и его местом в организационной структуре предприятия.

В соответствии с каждым направлением можно выделить основные группы проблем, возникающие в процессе адаптации персонала. Так в процессе профессиональной адаптации возникает проблема, связанная с недостатком необходимых знаний и навыков, которые требуется для выполнения узконаправленных задач определенного предприятия.

При вхождении в новую должность могут возникнуть трудности с адаптацией к условиям труда и различного рода нагрузкам, что отражает проблемы психофизиологической адаптации.

В процессе взаимодействия с коллективом не всегда быстро выстраиваются деловые отношения, возникают трудности с принятием корпоративных норм и правил, что является проблемой социально-психической адаптации.

Также могут возникать трудности с пониманием структурных единиц предприятия, своего места в организационной структуре, что является проблемой организационной адаптации.

Для того чтобы облегчить процесс интеграции нового сотрудника в организацию, следует проводить определенные мероприятия, которые позволят сократить период адаптации. Такими мероприятиями могут быть:

- информирование руководителем подразделения сотрудников о выходе на работу нового специалиста;
- подготовка рабочего места нового сотрудника;
- представление нового сотрудника коллективу;
- проведение экскурсии по организации, отделу и смежным подразделениям;
- обучение нового сотрудника процедурам и принципам работы подразделения;
- составление программы адаптации и плана работы на испытательный срок;
- предоставление обратной связи по результатам выполнения плана адаптации;
- разработка индивидуального плана развития нового сотрудника [29].

Таким образом, проблемы профессиональной адаптации решаются путем обучения нового сотрудника, закреплением за ним наставника. Наставник объясняет основные приемы, тонкости и нюансы работы, делится опытом в решении конкретных практических задач, оказывает психологическую поддержку новому сотруднику, способствует его внедрению в коллектив.

Проблемы социально-психологической адаптации решаются путем раскрытия основных ценностей и традиций предприятия, представления нового работника коллективу, организации совместных мероприятий, способствующих более быстрому вхождению в коллектив.

Для решения проблем связанных с организационной адаптацией, необходимо ознакомить сотрудника со смежными подразделениями и их

функциями, объяснить роль и место каждой структурной единицы предприятия.

Таким образом, на предприятии необходимо создать эффективную систему адаптации сотрудников, которая будет способствовать быстрому освоению работника на новой должности с минимальными потерями. Для достижения данной цели необходимо разработать программу адаптации, а также внедрить систему наставничества.

Программа адаптации новых сотрудников состоит из нескольких основных этапов. Первый этап предполагает знакомство с организацией, коллективом, рабочим местом и должностными обязанностями. Затем необходимо провести обучение новому сотруднику, которое восполнит недостающие знания, навыки и умения, необходимые в профессиональной деятельности. На следующем этапе нужно выявить основные трудности в адаптации новичка и подготовить план мероприятий по их устранению. Заключительным этапом является оценка руководителем эффективности деятельности сотрудника по результатам прохождения программы адаптации.

Наиболее эффективным инструментом адаптации и обучения новых сотрудников является наставничество. Наставничество заключается в закреплении за новичком более опытного сотрудника, который будет сопровождать его весь период адаптации.

Таким образом, для эффективной организации процесса адаптации необходимо разработать план вхождения в должность для нового сотрудника, документально закрепить основные положения и выделить средства на реализацию. При этом система адаптации должна выполнять следующие задачи:

- формирование профессиональных знаний и навыков у новых сотрудников, которые потребуются для качественного выполнения работы;

- сокращение издержек компании за счет сокращения времени, необходимого новым сотрудникам для достижения установленных стандартов производительности труда;
- формирование правильного понимания профессиональной ответственности нового сотрудника и стоящих перед ним задач;
- уменьшение текучести кадров;
- формирование чувства принадлежности нового сотрудника к организации, обеспечение быстрого вхождения в коллектив;
- формирование высокой трудовой мотивации нового сотрудника и понимание его значимости в развитии компании;
- вовлечение опытных сотрудников в процесс обучения и повышения квалификации новых сотрудников.

Таким образом, эффективно построенная система адаптации персонала, позволит сократить время на адаптацию нового работника, достичь им необходимого уровня производительности, а также привыкнуть всем членам коллектива к его новому составу.

2 Анализ процесса адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Томскнефтехим»

ООО «Томскнефтехим» является крупной промышленной площадкой СИБУРа и одним из крупнейших российских производителей полимеров. Основная продукция «Томскнефтехима» – это полипропилен базовых и нишевых марок, полиэтилен низкой плотности пленочного и литьевого назначения, композиции полиэтилена кабельного назначения. Местонахождение организации: г. Томск, Кузовлевский тракт, дом 2, строение 202.

ООО "Томскнефтеким" производит универсальные и премиальные марки наиболее востребованных полимеров – полипропилена и полиэтилена низкой плотности. В состав предприятия входит производство мономеров: этилена и пропилена, которое полностью обеспечивает сырьем основные производства. Полимеры от ООО «Томскнефтехим» используются при производстве разнообразной упаковки, медицинских товаров, товаров народного потребления, труб, нетканого полотна и т. д. – всего около 90 наименований продукции [20].

Томский нефтехимический комбинат был основан в 1974 году. Предприятие было построено по самым современным технологиям. Производственное оборудование было приобретено в зарубежных странах – Англии, Италии, Чехословакии и Японии. В начале 80-х Томский нефтехимический комбинат, состоявший из ряда заводов-производств, находившихся на единой площадке к северу от Томска, был крупнейшим в стране промышленным комплексом законченного цикла по переработке нефти и газа в пластики и другие продукты нефтехимической промышленности [11].

В начале 80-х годов на Томском нефтехимическом комбинате началось производство полипропилена. С этого момента предприятие стало активно наращивать производственный потенциал. В 1982 году ведущий строящийся завод на площадке ТНКХ был преобразован в действующее предприятие «Томский химический завод» (ТНХК) Всесоюзного государственного хозрасчетного объединения промышленности пластических масс «Союзхимпласт». В течение следующих пяти лет на комбинате началось производство метанола, формалина, карбамидной смолы, выпуск товаров народного потребления. В этот же период предприятие развивало социальную инфраструктуру: строилось жилье и социальные объекты, создавался Кузовлевский теплично-овощной комплекс. В 1986 году совокупность всех предприятий площадки ТНХК переименовали в единое Производственное объединение «Томский нефтехимический комбинат».

В начале 90-х годов предприятие было преобразовано в Государственное предприятие «Томский нефтехимический комбинат». Затем в 1994 году государственное предприятие «Томский нефтехимический комбинат» было преобразовано в открытое акционерное общество, что повлияло на ликвидацию прежнего объединения ТНХК и началу создания новой группы коммерческих приватизированных компаний. С 1997 года предприятие было разделено на несколько отдельных производств с разными собственниками. В декабре 2000 года Томский нефтехимический комбинат стал частью СИБУРа. Затем в 2003 году был проведен ребрендинг и предприятие начало деятельность как единый хозяйственный комплекс ООО «Томскнефтехим». В это же время СИБУР запустил ряд инвестиционных проектов, направленных на восстановление целевых объемов и развитие производства [11].

В первой половине 2000-х годов СИБУР объединил все предприятия на площадке ТНХК с целью расширения и совершенствования существующих производственных мощностей, выпуска конкурентоспособной продукции, внедрения современных технологий, освоения нового ассортимента. На

сегодняшний день ООО «Томскнефтехим» является ведущим производителем полипропилена и полиэтилена высокого давления в России. Готовая продукция поставляется как внутри страны, так и за рубеж. Помимо этого на предприятии активно ведется цифровая трансформация производственных и бизнес-процессов. Это стало возможно благодаря высокому уровню автоматизации (100% на ключевых установках) и реализации инвестиционных проектов по повышению качества продукции и объемов ее выпуска. С помощью R&D-центра СИБУРа на предприятии разрабатываются и выпускаются новые марки полимеров для различных отраслей экономики [11].

Приоритеты ООО «Томскнефтехим» – выпуск конкурентоспособной продукции, внедрение современных технологий и модернизация. Все это способствует устойчивому развитию компании, повышению экологичности производства и сохранению природных ресурсов. Предприятие стремится сокращать воздействие производства на окружающую среду, способствовать процветанию региона и обеспечивать социальные гарантии своим сотрудникам.

2.3 Оценка процесса адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим»

На предприятии ООО «Томскнефтехим» реализуются программы адаптации, направленные на знакомство с бизнесом, корпоративной культурой и процессами компании: треки по онбордингу, нефтехимии, комплаенс, охране труда, открытая онлайн-платформа для изучения английского языка и др. Каждый новый сотрудник проходит адаптационный тренинг, получает информационный «Комплект новичка» и обсуждает с руководителем задачи на испытательный срок [35].

В ходе изучения процесса адаптации на предприятии использовался Стандарт предприятия «Томскнефтехим» (СТП ТНХ). Проведя анализ

документа, были выявлены основные положения и этапы процесса адаптации нового сотрудника.

Процесс адаптации на предприятии проходит в несколько этапов. На первом этапе осуществляется подготовка плана адаптации и выбор наставника. Руководитель подразделения назначает наставника, готовит план адаптации, в котором четко прописаны задания, которые необходимо выполнить новому сотруднику, сроки их выполнения, а также предполагаемые результаты. Впоследствии по данному плану оценивается успешность прохождения периода адаптации. В свою очередь наставник на предприятии отвечает за производственное обучение и допуск к работе [31].

Согласно пункту 4.4 СТП ТНХ, принятому сотруднику приказом Директора по управлению персоналом по представлению руководителя подразделения, в которое принимается работник, назначается наставник из числа работников указанного подразделения. Наставник должен соответствовать следующим критериям:

- опыт работы на предприятии не менее двух лет;
- высокий уровень компетентности и профессиональной квалификации;
- обладает такими качествами, как ответственность и организованность;
- имеет личное желание быть в роли наставника;
- наличие у наставника не более двух одновременно закрепленных за ними вновь принятых работников.

Наставник информирует нового сотрудника о целях компании, ее миссии, рассказывает про организационную структуру, историю становления и развития. Также наставник показывает новому сотруднику его рабочее место, проводит экскурсию по организации, ее структурным подразделениям, территории. Помимо этого в ООО «Томскнефтехим» наставник выполняет еще одну важную функцию – организует процесс обучения на рабочем месте для новых сотрудников.

На втором этапе осуществляется прохождение адаптационного курса «Добро пожаловать в СИБУР». Для всех новых сотрудников подготовлена онлайн welcome-сессия «Добро пожаловать в СИБУР», которая состоит из трех блоков и имеет продолжительность 4,5 часа. В первом блоке рассказывают об истории СИБУРа и его отдельных предприятий, миссии, целях и задачах компании, ее ценностях, топ-менеджменте. Во втором блоке программы идет речь об основных бизнес-процессах компании, взаимосвязях между предприятиями. В третьем блоке говорится об организационной структуре и других, более прикладных вопросах HR, IT и бухгалтерии [21].

Также специалист отдела управления персоналом в первый рабочий день выдает сотруднику комплект новичка. «Комплект новичка» – это набор, который включает в себя: буклет с информацией о компании, фирменную кружку и брошюру «Наша жизнь» с необходимыми контактами и правилами работы.

На следующем этапе проводятся личные встречи с новым сотрудником, а также ведется контроль исполнения Плана адаптации. Руководитель организует встречи с новым сотрудником и его наставником 1 раз в месяц. Согласно СТП ТНХ, план работы распечатывается в двух экземплярах. При этом на каждом экземпляре плана работы новый сотрудник ставит отметку «принято к исполнению», текущую дату и подпись. Один экземпляр плана работы на период испытания хранится у нового работника, а второй передается руководителю. Согласованный и подписанный план работ в отсканированном виде непосредственный руководитель направляет специалисту отдела управления персоналом, который также отвечает за адаптацию.

Если сотрудник принят без испытания, то для него устанавливается период адаптации продолжительностью 3 месяца. Для работников, принятых с испытанием, период адаптации равен сроку испытания.

Четвертый этап предполагает участие в адаптационном тренинге. Два раза в квартал для новых сотрудников со стажем работы менее трех месяцев

на предприятии проводятся адаптационные тренинги. Данное мероприятие организуется с целью помочь новым сотрудникам быстрее адаптироваться к производственной и корпоративной культуре, узнать о кадровой и социальной политике предприятия. На тренинге выступает один из руководителей предприятия с речью о компании, выполняются упражнения направленные на развитие навыков работы в команде. Завершающим этапом тренинга является игра «Агитационный плакат», в рамках которой сотрудники в группах рисуют плакат, посвящённый одной из корпоративных ценностей предприятия [21].

Пятый этап предполагает подведение итогов испытания процесса адаптации. На данном этапе руководитель проводит встречу с наставником и новым сотрудником, даёт обратную связь по результатам выполнения Плана адаптации. В случае провала испытания руководитель передает в отдел управления персоналом предприятия документы, признающие сотрудника непрошедшим испытание.

Завершающим этапом является анкетирование по результатам адаптации. На этом этапе новый сотрудник заполняет анкету по результатам адаптации. Специалисту отдела управления персоналом, отвечающему за адаптацию, данная анкета помогает понять, с какими трудностями сталкивается новый сотрудник, что нужно откорректировать в процессе адаптации, даёт понимание динамики освоения новой должности, а также позволяет провести оценку работы наставника.

Таким образом, в ООО «Томскнефтехим» основным методом адаптации сотрудников является наставничество. При этом наставничество по отношению к непосредственным подчиненным входит в стандарты работы всех руководителей, начиная с начальника установки. Однако компания не оценивает, насколько точно каждый руководитель придерживается этих стандартов.

На практике, в большей степени в процессе адаптации нового сотрудника учувствуют коллеги и наставник. Руководитель подразделения

занимается только подготовкой плана адаптации, выбором наставника и контролем исполнения плана адаптации раз в месяц. При этом наставнику не всегда хватает времени заниматься новым сотрудником, поскольку он занят своими должностными обязанностями. Также у наставника и вновь принятого сотрудника на производстве иногда не совпадают смены работы, вследствие чего сотрудник вынужден обращаться за помощью к коллегам. Вместе с тем наблюдается недостаточный уровень вовлеченности наставника. Способом мотивации наставников служит материальное поощрение, которое составляет около 10% от заработной платы.

Анализируя вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что процесс адаптации на предприятии организован не в полном объеме, поскольку наблюдается высокая загруженность наставников, а также недостаточный уровень их вовлеченности. Вместе с тем действующая система мотивации наставников разработана не в полной мере, так как не затрагивается нематериальное стимулирование наставников. Помимо этого акцент делается на профессиональную адаптацию, при этом слабо развита социально-психологическая адаптация внутри подразделения.

Таким образом, в ходе проведения анализа процесса адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим» были выявлены следующие проблемы:

- слабый уровень вовлеченности наставников, вследствие недостаточно эффективной системы мотивации наставников;
- отсутствие у наставников психолого-педагогических компетенций;
- высокая загруженность наставников;
- мало внимания уделяется социально-психологической адаптации внутри подразделения.

Таким образом, в организации процесса адаптации персонала было выявлено несколько проблем, решение которых будет способствовать сокращению периода адаптации новых сотрудников к должности и

корпоративной культуре, повышению производительности труда, а также уменьшению издержек предприятия. В свою очередь это положительно скажется на эффективности деятельности организации в целом и будет способствовать повышению уровня ее конкурентоспособности.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим»

3.1 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала

В целом процесс адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим» достаточно хорошо организован и упорядочен, тем не менее в ходе проведенного анализа были выявлены несколько проблем, которые необходимо исправить для более эффективной работы.

На предприятии наблюдается низкий уровень вовлеченности наставников. Это происходит вследствие недостаточно эффективной системы мотивации наставников. Система мотивации наставников включает только материальное поощрение, которое составляет около 10% от заработной платы. При этом система мотивации не предусматривает нематериальное стимулирование.

Для решения данной проблемы необходимо разработать эффективную систему мотивации наставников, которая будет включать не только материальное, но и нематериальное стимулирование.

Действенным методом стимулирования наставников является создание корпоративной культуры, в которой наставничество является почётной миссией. Важно публичное признание значимости работы наставников для компании [18].

Для начала необходимо организовать и провести речь генерального директора перед топ-менеджерами компании и ключевыми руководителями структурных подразделений о важнейшем направлении внутреннего развития компании – институте наставничества. Данное выступление следует разместить на корпоративном портале предприятия, а также фрагмент речи включить в welcome-тренинг для новых сотрудников. Это позволит донести до сотрудников значимость и необходимость института наставничества [36].

Для того чтобы у наставников возникало ощущение собственной ценности, можно предоставлять им возможность принимать участие в разработке решений, касающихся развития предприятия. Таким образом, наставники будут чувствовать, что они вносят свой вклад в успех компании.

Включение лучших наставников в кадровый резерв предприятия на замещение руководящих должностей будет также способствовать повышению престижа наставничества и служить дополнительной мотивацией для наставников.

Помимо этого необходимо использовать разнообразные внутрикорпоративные знаки отличия, придающие наставникам особый статус в компании (грамоты, сертификаты, значки и т.д.). Поощрять наставников стоит публично, поскольку для многих публичное признание успеха важнее, чем материальное вознаграждение. Видя обратную связь, сотрудник будет выполнять свою работу с гораздо большей отдачей.

Еще одним способом мотивации служит размещение информации о наставниках и достижениях их подопечных на сайте и в сообществах компании в социальных сетях («виртуальная доска почёта»).

Кроме того раз в полгода можно проводить конференции наставников. На общих сборах происходит обмен опытом, обсуждаются проблемы в процессе адаптации новых сотрудников, обдумываются варианты решений. В части конференции обязательно участвуют топ-менеджеры предприятия, отмечают достижения, делятся планами, дают обратную связь наставникам.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволяет создать у наставника ощущения причастности к большому делу: они чувствуют себя частью корпоративной культуры предприятия, способствуют обмену опытом и знаний между сотрудниками.

Другими видами нематериального стимулирования могут являться:

- повышение статуса в текущей должности, присваивание новой категории;
- предоставление дополнительных дней к отпуску;

- расширенный социальный пакет и ДМС;
- организация и проведение тренингов и курсов повышения квалификации для наставников;
- вручение специальных памятных подарков на корпоративных мероприятиях.

Таким образом, внедрение и реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению статуса наставников и уровня их вовлеченности, а наставничество станет неотъемлемой частью корпоративной культуры предприятия.

Еще одной проблемой в процессе адаптации персонала на предприятии является сильная загруженность наставника. Наставнику не всегда хватает времени на работу с вновь принятым сотрудником, поскольку он занят выполнением своих должностной обязанностей.

Для решения данной проблемы и частичного снятия нагрузки с наставника следует разработать и внедрить на предприятии такой организационный документ как Памятка новому сотруднику, которая будет содержать ответы на наиболее часто возникающие в период адаптации вопросы. Разработанный документ позволит новичку самостоятельно находить ответы на появляющиеся у него вопросы в период адаптации. Помимо этого целью данного документа является разъяснение и передача основ корпоративной культуры предприятия новому сотруднику. Следовательно, у наставника появится возможность выполнять свою работу, не отвлекаясь на вопросы новичка.

Памятка новому сотруднику – организационный документ с выстроенным оглавлением, содержащий важную информацию о предприятии и подразделении, в которое принимается сотрудник. В разработанной памятке должны содержаться следующие разделы:

- основные права и обязанности сотрудников по категориям;
- режим труда и отдыха для различных категорий сотрудников;
- основные принципы корпоративной культуры предприятия;

- описание основных производственных процессов подразделения;
- структура и принципы организации производственного процесса;
- механизмы поощрения и возможности карьерного роста;
- программы обучения, развития и повышения квалификации;
- ответы на вопросы, часто возникающие у новых сотрудников.

Таким образом, Памятка нового сотрудника позволит новичку при появлении у него вопросов своевременно прибегнуть к документу и получить необходимую информацию. Вместе с тем разработанная памятка будет способствовать частичному снятию нагрузки с наставника, который не будет постоянно отвлекаться на вопросы нового сотрудника, а будет заниматься выполнением своих должностных обязанностей [28].

Памятка новому сотруднику разрабатывается сотрудниками отдела управления персоналом совместно с руководителями подразделений. Ответы на наиболее часто возникающие в период адаптации вопросы необходимо аккумулировать по результатам многолетнего анкетирования сотрудников и проведения ежеквартальных тренингов, также их следует регулярно дополнять с учетом изменений. Этот документ необходим для упрощения процесса запоминания минимально необходимой информации, что в итоге облегчает процесс адаптации сотрудника [8].

Таким образом, разработка и внедрение такого организационного документа, как памятка новому сотруднику, позволит новичкам получить необходимую информацию о предприятии и подразделении, самостоятельно найти ответы на возникающие вопросы, а также частично снять нагрузку с наставника.

Для того чтобы наставник выполнял свою работу и не отвлекался на помощь новичку можно использовать такой метод адаптации как Job Shadowing, данный метод предполагает передачу практического опыта без отрыва от работы. Если в первые дни работы обучать нового сотрудника по данному методу, то у новичка появится полное представление о процессе его

трудовой деятельности и в последующее время останется меньше вопросов к наставнику.

Job Shadowing (в дословном переводе с английского означает «рабочая тень» или в другой трактовке – «бытие тенью») – это метод обучения на рабочем месте, при котором новый сотрудник наблюдает за деятельностью опытного специалиста. Наблюдение за опытным сотрудником, выполняющим свою работу, позволяет понять новичку как следует подходить к подобным задачам. Данный метод часто используют для адаптации новых сотрудников организации или для персонала, вступающего в новую должность.

Таким образом, идея метода заключается в том, что новый сотрудник на несколько дней становится «тенью» своего наставника, тем самым сопровождая его во всё рабочее время. Молодой специалист может задавать вопросы наставнику, обсуждать важные аспекты с другими коллегами для того, чтобы больше узнать о своей должности и специфике работы [38].

При использовании метода Job Shadowing процесс обучения и адаптации нового сотрудника происходит без отрыва от производства, новичок знакомится с особенностями будущей профессиональной деятельности и получает практические знания, наблюдая за наставников. Основные достоинства и недостатки метода представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Преимущества и недостатки метода Job Shadowing

Достоинства	Недостатки
Доступность для всех категорий персонала	Практический профессиональный опыт и навыки не приобретаются
Возможность применения к сотрудникам без опыта работы	Может создаваться психологический дискомфорт у наставника
У наставника повышается мотивация к выполняемой работе	Сложности с организацией процесса, т.к. графики работы нескольких человек должны согласовываться
Обучение происходит на основе практики	
Низкая стоимость	

Использование метода Job Shadowing будет способствовать формированию лояльности и положительного отношения к организации,

снижению тревожности у новых сотрудников, уменьшению первоначальных издержек на обучение персонала, а также сокращению показателя текучести кадров.

При этом недостатком данного метода является то, что новый сотрудник не будет овладевать практическими навыками, поскольку он выступает исключительно в качестве наблюдателя. В связи с этим метод Job Shadowing для адаптации персонала необходимо применять в сочетании с другими методами.

Выделяют следующие этапы реализации метода Job Shadowing: подготовительный этап, реализация проекта, постпроектные мероприятия. Далее подробно рассмотрим каждый этап реализации метода.

1 этап – подготовительный. На этом этапе необходимо выбрать подходящего наставника. При этом важно выбрать такого сотрудника, эффективность работы которого не будет снижаться при постоянном присутствии и наблюдении за его деятельностью новичка. Таким образом, необходимо выбирать, ориентируясь на психологические и психофизические качества потенциальных наставников. Необходимо выбрать такого сотрудника, эффективность работы которого будет наоборот возрастать из-за повышенной мотивации связанной с желанием наставника проявить себя в лучшем виде. Также необходимо выбрать наставника, профессиональная деятельность которого в полной мере отражает должностные обязанности вновь принятого сотрудника. Выбор именно такого наставника приведет к положительному результату.

Следующим шагом является подготовка нового сотрудника, который будет выступать в качестве «тени». Новичку необходимо объяснить цель проведения данного мероприятия, рассказать об особенностях и этапах.

Также немаловажно на данном этапе подготовить всю необходимую документацию. Для проведения метода необходимы следующие документы: ста жировочный лист, бланк наблюдений за работой наставника и форма

отчета, план адаптации, бланк для проведения анкетирования, форма характеристики на нового сотрудника [37].

2 этап – реализация метода. На данном этапе необходимо обязательное поддержание обратной связи, так как это важное условие для развития обеих сторон мероприятия. В конце каждого рабочего дня наставник и вновь принятый сотрудник должны обмениваться наблюдениями, мыслями и впечатлениями от проделанной работы.

Немаловажным шагом является заполнение документации. Свои наблюдения участники метода должны ежедневно фиксировать в специальных бланках. В конце обучения новому сотруднику необходимо написать отчет, а наставнику характеристику на новичка.

Также при возникновении необходимости нужно провести корректировку плана адаптации. В процессе совместного обмена информацией может появиться необходимость корректировки плана проводимых мероприятий.

3 этап – постпроектные мероприятия. На данном этапе на основе данных обратной связи и плана мероприятий необходимо дать оценку эффективности работы, провести интервью с наставником и новым сотрудником. Также следует составить план дальнейшего обучения, опираясь на информацию, собранную на предыдущем этапе [37].

Таким образом, метод Job Shadowing необходимо применять в сочетании с другими технологиями по адаптации персонала, так как он не позволяет сотруднику в полной мере овладеть необходимыми навыками. Однако данный метод снижает текучесть кадров, уменьшает тревожность новичка, сокращает стартовые издержки и формирует лояльность нового сотрудника.

Также на предприятии мало внимания уделяется социально-психологической адаптации нового сотрудника внутри подразделения. Социально-психологическая адаптация предполагает приспособление нового сотрудника к правилам и нормам поведения, которые приняты в коллективе.

Данный вид производственной адаптации подразумевает освоение целей и задач конкретного подразделения, традиций принятых в коллективе, способов коммуникации между руководителями и подчиненными, с критериями оценки действий работника в коллективных формах организации труда. Социально-психологическая адаптация – это процесс интеграции нового сотрудника в трудовой коллектив, формирование у него личностных связей и отношений с другими людьми.

Для решения данной проблемы и облегчения социально-психологической адаптации новых сотрудников рекомендуется использовать метод проведения мероприятий. Данный метод предназначен для ознакомления новичка с коллегами и улучшения внутри коллективных отношений, что способствует более быстрой адаптации нового сотрудника.

К таким мероприятиям внутри подразделения можно отнести неформальное чаепитие, совместный бизнес-ланч или поздравление какого-либо сотрудника. Перед мероприятием новому сотруднику необходимо дать рекомендации и объяснить такие нюансы, как: дресс-код; правила поведения с руководством и коллективом; темы для беседы.

Если на предприятии используют метод самопрезентации, то следует помочь сотруднику в ее подготовке. Знакомство нового сотрудника с коллективом можно приурочить к какой-либо дате, например к окончанию трудовой недели. Следует учитывать, что при использовании метода проведения мероприятий требуется заранее познакомить вновь принятого сотрудника с коллективом, иначе вместо положительно эффекта новый сотрудник получит негативный опыт.

Таким образом, метод проведения мероприятий ускоряет процесс социально-психологической адаптации новичка и облегчает приспособление сотрудника к нормам и правилам поведения в новом коллективе.

Еще одним методом облегчения социально-психологической адаптации сотрудников являются командные встречи. Появление нового человека в устоявшемся коллективе является стрессом не только для

новичка, но и для всех сотрудников подразделения, поскольку во взаимодействие вступают не только профессиональные, но и уникальные личностные и психофизиологические характеристики. Поэтому программа адаптации помимо основных задач должна быть ориентирована также на поддержание оптимального психологического климата в коллективе.

Командные встречи или встречи по обсуждению результативности являются девственным методом преодоления возникающего психологического дискомфорта и быстрого приспособления новичка к организационной среде. Помимо ускорения процесса адаптации данные встречи имеют своей целью: оценку проделанной работы, выявление уровня профессиональных компетенций и мотивации нового сотрудника, повышение его лояльности, вовлеченности и сплоченности коллектива.

Командные встречи предполагают присутствие нового сотрудника, его наставника, непосредственного руководителя, всех членов коллектива, а также специалиста отдела управления персоналом, ответственного за адаптацию. Регулярность встреч зависит от численности персонала и насыщенности деятельности и может варьироваться от раза в неделю до раза в месяц.

Содержание встреч напрямую зависит от периода адаптации.

1. До выхода нового сотрудника на работу. Информирование коллектива о предстоящем выходе на работу новичка, определение его функциональной роли и формы взаимодействия с коллективом.

2. Первая встреча. Знакомство с новым сотрудником, обсуждение целей на испытательный срок, представление коллектива как ресурса для раскрытия потенциала и реализации поставленных задач.

3. Последующие встречи. Обсуждение проделанной работы, сложностей, возникших в период адаптации, подведение итогов и планирование дальнейшего сотрудничества и развития.

Помимо этого, стоит отметить, что руководитель должен обладать необходимыми компетенциями для проведения подобных встреч. Если

руководитель не владеет такими компетенциями, необходимо организовать тренинг, который позволит более подробно познакомиться с задачами и функциями данного метода, приобрести навыки конструктивной обратной связи и моделирования командных встреч.

В результате командные встречи снижают психологический дискомфорт, возникающий как у нового сотрудника, так и у коллектива, который косвенно задействован в процессе адаптации.

Таким образом, были выявлены проблемы в области адаптации персонала на предприятии и предложены мероприятия по их устранению (таблица 12).

Таблица 12 – Предлагаемые мероприятия по решению выявленных проблем

Проблема	Предлагаемое решение
Слабый уровень вовлеченности наставников, вследствие недостаточно эффективной системы мотивации наставников	Разработка эффективной системы мотивации наставников, предполагающей как материальное, так и нематериальное стимулирование
Высокая загруженность наставников	Разработка и внедрение на предприятии такого организационного документа, как Памятка новому сотруднику. Использование метода Job Shadowing на первоначальном этапе адаптации.
Мало внимания уделяется социально-психологической адаптации внутри подразделения	Использование метода проведения мероприятий. Примените метода командных встреч.
Наставники не владеют навыками обучения	Разработка программы обучения наставников

Совершенствование системы адаптации – это то, к чему должно стремиться каждое предприятие. В связи с этим необходимо применять разработанные рекомендации, которые направлены на ускорение перехода новых сотрудников к самостоятельной работе, снижение тревожности и неуверенности у новичков, развитие удовлетворенности работой и позитивного отношения к предприятию, что способствует повышению эффективности процесса адаптации в целом.

3.2 Разработка программы обучения наставников

Квалификация сотрудников была и остается одним из главных конкурентных преимуществ любого предприятия. С каждым годом требования к уровню знаний только растут, что несомненно отражается на методах обучения сотрудников и на подходах к передаче знаний, которые используются на предприятии.

Поскольку главным инструментом адаптации и обучения новых сотрудников на предприятии ООО «Томскнефтехим» является наставничество, следует развивать и совершенствовать данный процесс. Для этого необходимо проводить обучение наставников с целью овладения ими навыками по передаче знаний, опыта и решению ситуаций проблемного характера в ходе наставнической деятельности.

Обучение дает возможность наставникам подготовиться к наставнической деятельности, познакомиться с основными целями наставничества и направлениями работы, проверить свою психологическую готовность. Такое обучение влияет на качество взаимоотношений между наставником и обучаемым сотрудником, а также на общую успешность продолжительности программы наставничества. Помимо этого на обучении наставник приобретает необходимые умения, техники и инструменты, которые позволят ему эффективно передать собственный опыт.

Основными целями обучения наставников являются:

- формирование у участников единого понятия наставничества, его преимуществ, целей и задач;
- повышение мотивации наставников к выполнению задач по адаптации и обучению сотрудников, повышение значимости функций наставника;
- формирование навыков планирования и организации процесса адаптации, изучение технологий и методов обучения на рабочем месте;

– получение психологических знаний и развитие коммуникативных навыков, необходимых в работе с сотрудниками;

– обучение тому, как определить зоны развития сотрудников в соответствии с требованиями к качеству продукции, ставить им мотивирующие цели, грамотно давать задачи и проводить процесс обучения.

Для современных компаний развитая система наставничества – это способ сохранить и приумножить накопленные знания, инструмент поддержки корпоративной культуры и ключевое условие инновационного развития. Наиболее часто для подготовки наставников используются методы обучения, предполагающие моделирование ситуаций, развитие коммуникативных навыков и командного взаимодействия (таблица 13).

Таблица 13 – Методы обучения наставников [22]

Название метода	Содержание метода	Эффект от применения
Дискуссия	Обучение на основе группового обсуждения различных ситуаций и аргументирования собственной точки зрения	Разработка эффективных способов решения потенциальных или реальных проблем возникающих в процессе наставничества, оценка полученного опыта
Кейс-метод	Метод обучения, который предполагает изучение реальных профессиональных ситуаций, их анализ и разработку решений	Использование метода позволяет сформировать навыки принятия решений в рамках профессионального контекста
Деловые игры	Метод моделирования профессиональных ситуаций, которые требуют принятия решений; реализуется по заранее установленным правилам в формате диалога, в условиях конфликта или неопределенности	Применение метода способствует развитию коммуникативных навыков и навыков командного взаимодействия при реализации процесса наставничества
Ролевые игры	Интерактивный метод, который заключается в целенаправленной и регулируемой организации ролевого поведения в новых профессиональных ситуациях, позволяющих получить новый опыт ролевого поведения	Позволяет наставникам осваивать новые роли, получить реальный опыт поведения в различных профессиональных ситуациях
Тренинги	Интенсивный метод обучения, сочетающий короткие теоритические семинары и практическую отработку навыков за короткий срок	Способствует эффективному формированию и развитию отдельных навыков и умений, необходимых для выполнения наставнических функций

В настоящее время наиболее действенным методом обучения наставников являются тренинги. С помощью тренингов более эффективно передаются знания, умения и навыки по наставничеству. Обучение наставников необходимо проводить с помощью регулярных интенсивных тренингов, поскольку разовый тренинг не принесет ожидаемого результата.

Помимо этого должна быть обязательно организована пост-тренинговая поддержка наставников. Пост-тренинговую поддержку следует проводить на протяжении всей программы. Именно она повышает эффективность тренингов, способствует усвоению знаний, выработки навыков и поддержки мотивации.

Тренинги позволяют получать не только теоретическую информацию, но и практические навыки, поскольку на тренингах большое количество времени уделяется именно практическим действиям – упражнениям, ролевым играм, дискуссиям. Оптимальной продолжительностью тренинга считается 2 дня по 8 часов. Примерная программа тренинга представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Пример программы обучения наставников

Наименование блока	Содержание программы
Наставничество как метод	<ul style="list-style-type: none"> - Роль наставника в эффективности деятельности компании. - Виды и функции системы наставничества. - Особенности обучения взрослых и рекомендации по проведению обучения. - Алгоритм применения цикла Колба. - Индивидуальный подход к обучаемым сотрудникам. Виды темпераментов и их свойства. - Подбор стиля наставничества в зависимости от психологических особенностей обучаемого (указание, автократия, поддержка, опекуновство, участие, делегирование).
Ключевые навыки наставников	<ul style="list-style-type: none"> - Организация процесса обучения на рабочем месте. - Мотивация сотрудников. Различные виды и методы мотивации обучаемых сотрудников. - Навыки наставника по взаимодействию с обучаемым (наблюдение, активное слушание, постановка эффективных вопросов, работа с возражениями и сомнениями, развивающая обратная связь, устранение сопротивления, поддерживающая коммуникация). - Отработка навыков наставника на практических упражнениях.

Продолжение таблицы 14

Инструменты и техники наставничества	<ul style="list-style-type: none"> - Взаимодействие между наставником и учеником. Формирование первого впечатления. Использование средств невербального общения. Приём установления контакта. Методы предотвращения конфликтного взаимодействия. - Методы наставничества (инструктаж, объяснение, опрос, развивающие вопросы, самостоятельная работа, ролевая игра, метод кейсов, тест, обратная связь). - Выбор инструментов обучения и взаимодействия в зависимости от мотивации и квалификации сотрудников. - Практические упражнения по отработке техник и инструментов наставничества.
Обратная связь и контроль в наставничестве	<ul style="list-style-type: none"> - Обратная связь между наставником и обучаемым сотрудником. Цель и функции обратной связи, её принципы и структура. Способы подачи и принятия обратной связи. - Принципы контроля для наставников и обучаемых. Виды, формы и инструменты контроля. - Формы контроля и отчетности в работе наставника. - Моделирование эффективного взаимодействия в системе «наставник – обучаемый».

Разработанная программа обучения наставников ориентирована на углубление теоретических знаний, практических навыков и психолого-педагогических компетенций и, следовательно, на обеспечение эффективной работы по подготовке высококвалифицированных специалистов и их быстрой адаптации на предприятии.

Для наиболее эффективного закрепления навыков рекомендуется проведение пост-тренинговых мероприятий. Программа пост-тренинга включает следующие мероприятия:

- групповое обсуждение опыта применения материалов тренинга на практике;
- выполнение кейсового задания для закрепления материалов;
- обратная связь участникам, предоставление общих и индивидуальных рекомендаций.

Таким образом, можно сформулировать следующие результаты проведения тренинга:

- целостное понимание значения системы наставничества и роли наставника в организации;

- получение представления об основных направлениях работы наставника;
- приобретение навыков планирования и организации процесса обучения на рабочем месте;
- освоение эффективных методик и инструментов наставничества;
- овладение методами мотивации обучаемых сотрудников;
- приобретение психолого-педагогических компетенций;
- получение навыков индивидуального подхода к адаптации сотрудников;
- формирование навыков предоставления обратной связи;
- овладение технологическим инструментарием, необходимым для контроля деятельности наставника и оценки результативности его подопечных.

Наставничество как метод адаптации заключается в обучении и консультировании новых сотрудников в процессе профессиональной деятельности, передаче необходимых знаний и навыков, объяснении алгоритмов производственного процесса. Эффективность процесса адаптации новых сотрудников непосредственно зависит от высокого уровня квалификации и психолого-педагогических компетенций наставника. Таким образом, разработанная программа обучения позволит наставникам приобрести недостающие компетенции и овладеть основными техниками и инструментами наставничества, что в свою очередь положительно скажется на эффективности осуществления наставнической деятельности в целом.

3.3 Прогнозируемый эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала

В настоящее время адаптация новых сотрудников является одной из важнейших функций в управлении персоналом, так как от ее эффективности зависит конкурентоспособность и экономическая стабильность предприятия.

Большое количество новых специалистов увольняется в период испытательного срока, вследствие неэффективной системы адаптации персонала. Грамотно организованный процесс адаптации позволяет предприятию избежать расходов на повторные поиски и привлечение нового сотрудника, его адаптацию и обучение.

Предложенные мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала позволят повысить эффективность данного процесса и снизить вероятность увольнения новых сотрудников в период испытательного срока. Далее рассмотрим предложения по совершенствованию процесса адаптации персонала более подробно и проанализируем возможную эффективность при внедрении предложенных мероприятий (таблица 15).

Таблица 15 – Затраты и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий

Мероприятие	Содержание	Затраты, руб.	Результат
Разработка системы мотивации наставников	Построение эффективной системы мотивации наставников, предполагающей как материальное, так и нематериальное стимулирование	3 407,2	Повышение уровня вовлеченности наставников, рост мотивации при выполнении функций наставника
Разработка организационного документа «Памятка новому сотруднику»	Разработка и внедрение на предприятии такого организационного документа, как Памятка новому сотруднику, которая должна содержать основную информацию о предприятии и ответы на наиболее часто возникающие в период адаптации вопросы	6 814,4	Частичное снятие нагрузки с наставника
Внедрение метода Job Shadowing	Использование метода Job Shadowing на первоначальном этапе адаптации нового сотрудника.	-	Частичное снятие нагрузки с наставника в последующий период адаптации

Продолжение таблицы 15

Применение метода проведения мероприятий	Данный метод предназначен для ознакомления новичка с коллегами и улучшения внутри коллективных отношений	-	Облегчение социально-психологической адаптации новых сотрудников
Использование метода командных встреч	Методов преодоления возникающего психологического дискомфорта и быстрого приспособления новичка к организационной среде предприятия	-	
Разработка программы обучения наставников	Обучение наставников с помощью регулярных интенсивных тренингов	56 218,8	Овладение наставниками навыками по передаче знаний, опыта и решению ситуаций проблемного характера в ходе наставнической деятельности

Временные затраты на разработку положения о мотивации и стимулировании наставников составят один рабочий день или 8 часов. Расчет затрат в денежном эквиваленте производится исходя из заработной платы специалиста отдела управления персоналом. В среднем заработная плата специалиста отдела управления персоналом на предприятии нефтегазовой отрасли составляет около 70 000 руб./мес. (~ 425,9 руб./час.). Таким образом, на разработку положения о мотивации и стимулировании наставников предположительно потребуется 3 407,2 руб. Разработка эффективной системы мотивации наставников, предполагающей как материальное, так и нематериальное стимулирование, в свою очередь будет способствовать росту уровня вовлеченности наставников в процессе обучения и адаптации новых сотрудников. Таким образом, по истечении испытательного срока предприятие получает замотивированного специалиста, обладающего всеми необходимыми профессиональными навыками и знаниями, готового к самостоятельному выполнению работы.

Разработка организационного документа «Памятка новому сотруднику» потребует также временных затрат со стороны специалиста по

управлению персоналом. На разработку данного документа потребуется около двух рабочих дней или 16 часов. Таким образом, затраты на разработку Памятки новому сотруднику составят около 6 814,4 руб. Разработка и внедрение такого организационного документа, как памятка новому сотруднику, позволит новым специалистам получить необходимую информацию о предприятии, самостоятельно найти ответы на возникающие вопросы, а также частично снять нагрузку с наставника.

При использовании метода Job Shadowing процесс обучения и адаптации нового сотрудника происходит без отрыва от производства, новичок знакомится с особенностями будущей профессиональной деятельности и получает практические знания, наблюдая за наставником. Данный метод предполагает передачу практического опыта без отрыва от работы. Следовательно, если в первые дни работы обучать нового сотрудника по данному методу, то у новичка появится полное представление о процессе его трудовой деятельности и в последующее время останется меньше вопросов к наставнику, что частично снизит его нагрузку.

Следующие два мероприятия направлены на облегчение и ускорение социально-психологической адаптации новых сотрудников, которая выражается в формировании положительных неформальных отношений с коллегами и руководителями. Метод проведения мероприятий предназначен для ознакомления новичка с коллегами и улучшения внутри коллективных отношений. Данный метод облегчает приспособление сотрудника к нормам и правилам поведения в новом коллективе, что способствует более быстрой адаптации нового сотрудника.

Еще одним методом облегчения социально-психологической адаптации сотрудников являются командные встречи. Помимо ускорения процесса адаптации данные встречи имеют своей целью: оценку проделанной работы, выявление уровня профессиональных компетенций и мотивации нового сотрудника, повышение его лояльности, вовлеченности и сплоченности коллектива. В результате командные встречи снижают

психологический дискомфорт, возникающий как у нового сотрудника, так и у коллектива, который косвенно задействован в процессе адаптации.

Результатами от применения данных методов является формирование положительного отношения у новичка к своей работе и организации в целом, что способствует повышению мотивации и производительности труда, а также исключает риск текучести кадров среди молодых специалистов.

По статистике 28% сотрудников увольняются на испытательном сроке [10]. Временные затраты на подбор и наем нового сотрудника составляют около 5 рабочих дней или 200 часов. Здесь учитывается время на написание текста вакансии, размещения объявления на разных источниках, проработка и анализ резюме, предварительные беседы по телефону, проведение собеседований, оформление документов и т.д. Таким образом, на подбор одного нового сотрудника предприятие затрачивает около 85 180 руб. Следовательно, эффективно разработанная система адаптации новых сотрудников позволяет предприятию сократить издержки на повторный подбор и наем работников.

Разработка программы обучения наставников также потребует временных ресурсов со стороны специалистов по управлению персоналом. Разработка тренинга и подготовка учебных материалов займет около 14 рабочих дней, на проведение тренинга уйдет 2 дня по 8 часов, а на пост-тренинг 4 часа. Итого финансовые затраты на разработку и проведение тренинга по обучению наставников составят приблизительно 56 218,8 руб. Предложенная программа обучения будет способствовать углублению теоретических знаний, практических навыков и психолого-педагогических компетенций наставников. В свою очередь, это повысит эффективность работы по подготовке высококвалифицированных специалистов, а также сократит период адаптации новых сотрудников на предприятии.

В результате реализации предложенных мероприятий планируется прирост выручки компании не менее чем на 5%. Выручка от реализации продукции в 2021 году составила 12 986 257 тыс. рублей.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия. Экономический эффект рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп}, \quad (1)$$

где Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.

Планируемый показатель выручки рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Пв} = \text{Врп} + \left(\text{Врп} \times \frac{\text{Прв}}{100} \right), \quad (2)$$

где Пв – планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв – планируемый прирост выручки от реализации вследствие внедрения предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации продукции по формуле: $1\,298\,6257 + (12\,986\,257 * (5/100)) = 13\,635\,569,85$ тыс. руб.

Тогда экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит: $(13\,635\,569,85 - 66\,440,4) - 12\,986\,257 = 582\,872,45$ тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия в размере 66 440,4 руб. увеличат оборот предприятия на 582 872,45 тыс. руб. В результате внедрения предложенных мероприятий

повысится эффективность процесса адаптации персонала, вырастет производительность труда сотрудников, а также увеличится выручка предприятия от реализации продукции.

**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

Группа	ФИО
О-3АМ01	Пшеничниковой Анне Александровне

Школа	Инженерного предпринимательства	Отделение (НОЦ)	-
Уровень образования	магистратура	Направление/ООП/ОПОП	38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</p> <ul style="list-style-type: none"> - заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; - стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; - цели текущих программ социальной ответственности организации. 	<p>1. Определение прямых и косвенных стейкхолдеров предприятия.</p> <p>2. Анализ программ предприятия в области социальной ответственности.</p> <p>3. Анализ затрат предприятия на социальную ответственность.</p>
2. Законодательные и нормативные документы	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - программы, ориентированные на персонал; - программы, ориентированные на семьи сотрудников; - программы, ориентированные на улучшение качества продукции; - программы, ориентированные на улучшение условий труда. 	<p>1. Деятельность предприятия в области охраны труда и промышленной безопасности.</p> <p>2. Реализация программ, ориентированных на сотрудников и их семьи.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - благотворительные пожертвования; - социальные инвестиции; - эквивалентное финансирование; - корпоративное волонтерство; - корпоративные гранты; - социально-ответственные практики. 	<p>1. Деятельность предприятия по охране окружающей среды.</p> <p>2. Взаимодействие предприятия с населением регионов присутствия.</p> <p>3. Взаимодействие предприятия с органами местной власти.</p> <p>4. Реализация благотворительной программы «Формула хороших дел».</p>
<p>3. Анализ внутренних регулирующих КСО документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - этического кодекса организации; - отчета об устойчивом развитии; - отчета компании о социальной ответственности. 	<p>1. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p> <p>2. Анализ отчета об устойчивом развитии.</p>

Перечень графического материала:

<p>1. Стейкхолдеры предприятия ООО «Томскнефтехим»</p> <p>2. Структура программ КСО</p> <p>3. Затраты на мероприятия КСО</p>	
--	--

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	12.12.2022
--	------------

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		12.12.2022

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ01	Пшеничникова Анна Александровна		12.12.2022

4 Корпоративная социальная ответственность предприятия

Корпоративная социальная ответственность – это включение социальных и экологических вопросов в процесс бизнеса и его взаимодействие с заинтересованными сторонами [41].

ООО «Томскнефтехим» – современное цифровое нефтехимическое предприятие, один из крупнейших работодателей и основных налогоплательщиков Томской области, активный участник региональных социальных программ. Компания стремится к устойчивому развитию, модернизируя производство, повышая его экологичность, совершенствуя бизнес-процессы. Так как ООО «Томскнефтехим» является дочерним предприятием СИБУРа, социальные программы, проводимые в данных организациях, являются идентичными.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании. Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Структура стейкхолдеров предприятия представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Стейкхолдеры предприятия ООО «Томскнефтехим»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Сотрудники предприятия	1. Органы государственной власти и местного самоуправления
2. Поставщики и подрядчики	2. Некоммерческие организации, муниципальные и бюджетные учреждения
3. Клиенты	3. Местное население
4. Акционеры и инвесторы	4. Средства массовой информации

В области корпоративной социальной ответственности большое внимание уделяется сотрудникам предприятия. Компенсационный пакет сотрудника компании включает страхование жизни и здоровья, медицинское обслуживание, компенсации по нетрудоспособности, отпуск по материнству/отцовству, материальную помощь, льготные путевки, оплату аренды жилья и проезда домой.

Помимо этого, СИБУР реализует дополнительные инициативы в области охраны здоровья и всесторонней поддержки сотрудников:

- Школы и Дни здоровья. Состоят из консультаций врачей и профилактических занятий. Они посвящены острым и хроническим заболеваниям, правилам профилактики и лечения, навыкам самопомощи и снижению степени риска.

- Программа здорового питания. В системе корпоративного кейтеринга предусмотрено меню с широким ассортиментом блюд здорового и рационального питания. Стоимость части из них субсидируется компанией.

- Корпоративный центр оздоровления «СИБУР-Юг». Центр находится в Анапе (Краснодарский край). Сотрудники СИБУРа и члены их семей отдыхают и поправляют здоровье в центре на льготных условиях.

- Программа «Центр психологической поддержки» предполагает социально-психологическое сопровождение сотрудников и трудовых коллективов.

- Медицинская безопасность. СИБУР стремится защищать здоровье работников, заботиться об их профессиональном долголетии, организуя эффективное медицинское обеспечение и медицинскую инфраструктуру, внедряя единые стандарты медицинской безопасности и формируя культуру здорового образа жизни, бережного отношения работников к своему здоровью и здоровью коллег.

- Профсоюз СИБУРа. Интересы работников компании представляет профсоюзная организация. Она оказывает правовую и материальную поддержку работников, проводит для них спортивные и культурно-массовые мероприятия.

- Детская программа «Я – СИБУРенок». Конкурсы детского творчества, экскурсии на производственные площадки, подарки на 1 сентября и Новый год [35].

Охрана труда также занимает одну из главных позиций в программах КСО. Под охраной труда и промышленной безопасностью компания

понимает предотвращение опасных для жизни и здоровья сотрудников ситуаций, нулевой уровень аварий и травм, профилактику профессиональных заболеваний среди сотрудников.

Предприятие ориентируется на профилактику рисков и опасностей, стремится повышать уровень сознательности персонала. СИБУР реализует масштабные программы обучения и наставничества для сотрудников. Для снижения количества несчастных случаев компания реализует комплекс мероприятий:

- Программу «Безопасность без компромиссов»;
- Программу «Высота без опасности» по снижению травматизма среди работников и подрядчиков;
- Программу по снижению травматизма при передвижении;
- Оценку рисков и реализацию мероприятий по их снижению;
- Расследование происшествий и разработку мероприятий по устранению их причин;
- Реализацию Положения об организации и осуществлении производственного контроля за соблюдением требований промышленной безопасности на предприятиях с применением риск-ориентированного подхода;
- Цифровизацию процессов [9].

Во взаимоотношениях с партнерами СИБУР применяет принципы клиентоориентированного подхода. Клиентоориентированность – это системная и непрерывная работа каждого сотрудника СИБУРа, направленная на создание и развитие взаимовыгодных и долгосрочных отношений с клиентами. На предприятии выделяют следующие основополагающие принципы клиентоориентированного подхода:

- взаимовыгодное сотрудничество и партнёрство;
- индивидуальный подход;
- открытость и прозрачность.

Как один из крупнейших промышленных инвесторов России, СИБУР поддерживает курс на технологическую независимость и активно взаимодействует с отечественными поставщиками оборудования, материалов и химической продукции для своих производственных площадок.

Система корпоративного управления ПАО «СИБУР Холдинг» обеспечивает прозрачность и высокий уровень доверия во взаимодействии между компанией и заинтересованными сторонами, а также гарантирует защиту прав и интересов акционеров и инвесторов компании [13].

СИБУР ежегодно привлекает внешнего аудитора для анализа бухгалтерской отчетности, подготовленной по стандартам РСБУ и МСФО. Прозрачность, объективность и независимость процедуры достигается за счет проведения открытого тендера по выбору аудиторской организации.

Целью внутреннего аудита является содействие Совету директоров и исполнительным органам компании в повышении эффективности управления компанией и подконтрольными обществами, совершенствовании их финансово-хозяйственной деятельности путем системного и последовательного подхода к анализу, оценке и повышению эффективности систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед компанией целей [26].

СИБУР активно взаимодействует с государственными и общественными объединениями, выполняет обязательства в рамках соглашений о социально-экономическом сотрудничестве с региональными властями, участвует в работе общественных советов. В основу стратегического партнерства между СИБУРОм и органами региональной и муниципальной власти положены принципы партнерства, открытости и ответственности. Заключение соглашений о социально-экономическом сотрудничестве, разработанных с учетом существующих потребностей местных сообществ, участие представителей компании в рабочих группах

при органах власти всех уровней позволяет создавать новые возможности для развития регионов и повышать качество жизни их жителей [30].

Взаимодействие с местными жителями реализуется через мероприятия «Формулы хороших дел», экскурсии на предприятия компании, программу «Открытый СИБУР». Одним из инструментов взаимодействия являются общественные советы – площадки для диалога с местными жителями, где обсуждаются вопросы промышленной безопасности, экологии, кадровой политики и социальной ответственности предприятия, а также инициативы по улучшению качества жизни местного населения. При планировании инвестиционных проектов СИБУР проводит общественные слушания в рамках процедуры оценки воздействия на окружающую среду [30].

Программа социальных инвестиций «Формула хороших дел» – ключевой инструмент развития регионов присутствия и местных сообществ. В целях повышения эффективности благотворительной деятельности все благотворительные и частично спонсорские проекты Группы СИБУР объединены в рамках единой благотворительной программы «Формула хороших дел». Программа реализуется по следующим направлениям:

1. «Развитие городов»: содействие устойчивому развитию и повышению качества жизни в городах присутствия.
2. «Образование и наука»: поддержка и развитие химической науки и естественно-научного образования и продвижение химической отрасли как перспективной для карьерного роста и развития.
3. «Спорт и здоровый образ жизни»: создание условий для занятий спортом и популяризация здорового образа жизни.
4. «Охрана окружающей среды»: экологическое просвещение, организация и поддержка природоохранных мероприятий.
5. «Культура»: содействие в реализации культурных проектов и развитие детско-юношеского творчества.

б. «Волонтерство»: объединение работников и жителей регионов присутствия Группы СИБУР вокруг общечеловеческих ценностей и вовлечение их в собственные социально значимые проекты [24].

Как один из мировых лидеров нефтехимии СИБУР стремится сокращать воздействие на окружающую среду, повышать эффективность использования ресурсов и содействовать решению климатических проблем.

Компания постоянно совершенствует систему экологического менеджмента. Она охватывает все этапы производственной деятельности: НИОКР, инвестиции в создание новых зеленых технологий, выпуск ESG-продуктов, модернизацию производства, снижение уровня выбросов вредных веществ, реализацию проектов по созданию экономики замкнутого цикла, вовлечение партнеров к реализации принципов устойчивого развития и другие. СИБУР интегрировал систему экологического менеджмента в структуру управления холдинга на всех уровнях – от Совета директоров и Правления до линейных предприятий. Она сертифицирована по стандарту ISO 14001 и регулярно проходит внешний аудит [40].

Структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будут направлены программы. В таблице 17 представлены мероприятия КСО, реализуемые компанией, определен их тип, сроки реализации и основные ожидаемые результаты.

Таблица 17 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Развитие персонала	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия	В течение года	Повышение квалификации персонала, переподготовка в соответствии с потребностями и выполняемыми работами предприятия.

Продолжение таблицы 17

Обеспечение безопасности труда	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия	В течение года	Предотвращение риска несчастных случаев на производстве. Предупреждение и профилактика опасностей.
Экологическая безопасность деятельности	Социальные инвестиции	Местное население	В течение года	Сохранение окружающей среды. Предупреждение отрицательного воздействия деятельности предприятия на окружающую среду.
Программа «Формула хороших дел»	Социальные инвестиции	Местное население	В течение года	Развитие регионов присутствия и местных сообществ.
Коммуникации с органами власти	Социальные инвестиции	Органы власти	В течение года	Ведение деятельности в соответствии с законодательством.
Онлайн пресс-центр	Социальные инвестиции	Средства массовой информации	В течение года	Повышение информированности населения о деятельности компании.

Таким образом, большинство мероприятий предприятия в области корпоративной социальной ответственности направлены на развитие персонала и улучшение условий труда. Также осуществляются мероприятия, связанные с сохранением окружающей среды, развитием регионов присутствия и ведением деятельности в соответствии с законодательством.

В таблице 18 представлены основные затраты предприятия на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации
1	Развитие персонала	млн. руб.	725,00
2	Выплаты социального характера	млн. руб.	1 121,00
3	Охрана труда	млн. руб.	1 502,00
4	Экологическая безопасность деятельности	млн. руб.	3 609,50
5	Программа «Формула хороших дел»	млн. руб.	447,30
	Итого	млн. руб.	7 404,80

Из таблицы 18 видно, что наибольшая доля затрат приходится на обеспечение экологической безопасности деятельности предприятия. Вместе с тем значительная сумма затрат приходится на персонал предприятия, его развитие и обеспечение охраны труда. Помимо этого в структуре затрат присутствует статья затрат, связанная с благотворительной программой «Формула хороших дел».

Таким образом, проанализировав программу корпоративной социальной ответственности на предприятии, можно сделать следующие выводы:

- программы КСО соответствуют целям предприятия, поскольку цели организации направлены на достижение результата наиболее эффективным способом, с использованием новаторского подхода и технологий, принося пользу людям и сохраняя окружающую среду;
- на предприятии преобладает внутренняя КСО, так как большая доля затрат приходится именно на развитие персонала и обеспечение безопасности деятельности сотрудников;
- программы КСО предприятия в полной мере отвечают интересам стейкхолдеров;
- реализация программ КСО позволяет предприятию улучшить условия труда, повысить качество производимой продукции, а также сформировать положительный имидж на рынке;
- затраты на реализацию мероприятий в области социальной ответственности адекватны, а достигнутые результаты важны как для предприятия, так и для населения регионов присутствия в целом.
- программы КСО предприятия достаточно хорошо разработаны и ориентированы на всех возможных стейкхолдеров, таким образом, в качестве рекомендаций можно предложить усовершенствование уже существующих программ.

Заключение

Одной из наиболее важных составляющих системы управления человеческими ресурсами является адаптация персонала, с помощью которой можно повысить производительность труда вновь принятых сотрудников в короткие сроки, а также избавить организацию от затрат связанных с текучестью кадров. При грамотной организации процесс адаптации способен повысить уровень мотивации нового сотрудника, достичь более быстрой интеграции в организацию и ускорить процесс получения результатов от приложенных им усилий.

Залогом успешной работы сотрудника является его адаптация и освоение в коллективе и новой должности, поэтому данный процесс необходимо анализировать и регулярно совершенствовать. Адаптация – это достаточно длительный процесс, в рамках которого происходит установление контакта между работником и организацией: получение работником дополнительных знаний в профессиональной области, его приспособление к особенностям выполнения функциональных обязанностей, приобщение к существующей корпоративной культуре, взаимодействие с коллегами, приспособление коллектива организации к новому сотруднику.

В ходе проведения анализа процесса адаптации персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим» были выявлены следующие проблемы:

- слабый уровень вовлеченности наставников, вследствие недостаточно эффективной системы мотивации наставников;
- отсутствие у наставников психолого-педагогических компетенций;
- высокая загруженность наставников;
- мало внимания уделяется социально-психологической адаптации внутри подразделения.

Таким образом, был разработан план мероприятий по совершенствованию действующей системы адаптации на предприятии и устранению недостатков в организации данного процесса.

Для повышения уровня вовлеченности наставников необходимо разработать эффективную систему мотивации, которая будет включать не только материальное, но и нематериальное стимулирование. При этом действенным методом стимулирования наставников будет являться создание корпоративной культуры, в которой наставничество является почётной миссией. Внедрение и реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению статуса наставников и уровня их вовлеченности.

Еще одной проблемой в процессе адаптации персонала на предприятии является сильная загруженность наставника. Наставнику не всегда хватает времени на работу с вновь принятым сотрудником, поскольку он занят выполнением своих должностных обязанностей. Решением данной проблемы может стать разработка и внедрение на предприятии такого специального организационного документа как «Памятка новому сотруднику». Памятка новому сотруднику будет содержать информацию, необходимую новичку на первоначальном этапе работы, а также ответы на вопросы, которые наиболее часто появляются в период адаптации. Тем самым, это предоставит наставнику возможность выполнять свои должностные обязанности, не отвлекаясь на вопросы новичка.

Также для того чтобы наставник выполнял свою работу и не отвлекался на помощь новичку можно использовать такой метод адаптации как Job Shadowing, данный метод предполагает передачу профессионального опыта и знаний без отрыва от производства. Если в первые дни работы обучать нового сотрудника по данному методу, то у новичка появится полное представление о процессе его трудовой деятельности и в последующее время останется меньше вопросов к наставнику, что в свою очередь поспособствует частичному снятию нагрузки с наставника.

Для облегчения социально-психологической адаптации новых сотрудников внутри подразделения рекомендуется использовать метод проведения мероприятий, а также метод командных встреч. Данные методы ускоряют процесс социально-психологической адаптации новичка, облегчают приспособление сотрудника к нормам и правилам поведения в новом коллективе, а также снижают психологический дискомфорт, возникающий как у нового сотрудника, так и у коллектива, который косвенно задействован в процессе адаптации.

Эффективность процесса адаптации новых сотрудников непосредственно зависит от высокого уровня квалификации и психолого-педагогических компетенций наставника. Разработанная программа обучения позволит наставникам приобрести недостающие компетенции и овладеть основными техниками и инструментами наставничества, что в свою очередь положительно скажется на эффективности осуществления наставнической деятельности в целом.

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала способствует сокращению времени на адаптацию персонала на рабочем месте, снижению уровня текучести кадров и тем самым позволяет повысить эффективность системы управления персоналом на предприятии в целом.

Список использованных источников

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М: ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с. - (Серия «Менеджмент для лидера»).
2. Асалиев А.М., Мирзабалаева Ф.И., Алиева П.Р. А90. Развитие трудового потенциала: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М., 2016. — 281 с.
3. Асалиев А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие /. Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 143 с.
4. Бутова, Л. М. Система управления персоналом на предприятии / Л. М. Бутова. — Текст : электронный // Cyberleninka : [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-personalom-na-predpriyatii> (дата обращения: 09.11.2022).
5. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. пособие. / В.Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Проспект, 2008. – 688 с.
6. Гайсина Ю.Р. «Отечественный и зарубежный опыт процесса адаптации персонала организации» // Студенческий: электрон. научн. журн. 2019. -№ 14(58) 10.
7. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 670 с.
8. Евстафьева М. Приспособить новичка // Справочник по управлению персоналом. 2009. № 4. С. 58–64.
9. Здоровье и промышленная безопасность. — Текст : электронный // СИБУР : [сайт]. — URL: <https://www.sibur.ru/ru/sustainability/health/> (дата обращения: 21.12.2022).
10. Исследование: почти 30% сотрудников увольняются еще на испытательном сроке. — Текст : электронный // banki.ru : [сайт]. — URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10938812> (дата обращения: 20.12.2022).

11. История. — Текст : электронный // СИБУР: Томскнефтехим : [сайт]. — URL: <https://www.sibur.ru/TomskNeftehim/about/history/> (дата обращения: 10.12.2022).
12. Кобцева, Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели / Е. Н. Кобцева. — Текст : непосредственный // Вестник ВГУ, серия: экономика и управление. — 2008. — № 1. — С. 1-55.
13. Корпоративное управление. — Текст : электронный // СИБУР : [сайт]. — URL: <https://www.sibur.ru/ru/about/corporate/> (дата обращения: 21.12.2022).
14. Курпач, А. В. Недостатки методов обучения: Secondment, Buddying и Shadowing / А. В. Курпач. — Текст : электронный // Инновационный Центр Развития Образования и Науки : [сайт]. — URL: <https://izron.ru/articles/aktualnye-voprosy-ekonomiki-i-sovremennogo-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhdunar/sektsiya-19-upravlenie-i-razvitie-personala/nedostatki-metodov-obucheniya-secondment-buddying-i-shadowing/> (дата обращения: 29.11.2022).
15. Кучугурная, А. С. Современные цифровые технологии адаптации персонала / А. С. Кучугурная. — Текст : электронный // Cyberleninka : [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tsifrovye-tehnologii-adaptatsii-personala> (дата обращения: 29.11.2022).
16. Лобода, М. В. Современный поход к процессу адаптации сотрудников на рабочем месте / М. В. Лобода. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 11 (115). — С. 826-827. — URL: <https://moluch.ru/archive/115/31187/> (дата обращения: 19.11.2022).
17. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных. Учебно-практическое пособие. — М.: Дашков и К, 2008. — 344 с.
18. Методы управления: как построить систему поддержки наставников. — Текст : электронный // friendwork : [сайт]. — URL: https://friend.work/blog/articles/kak_postroit_sistemu_podderjki (дата обращения: 20.12.2022).

19. Мордвин, С. К. Введение в новую должность / С. К. Мордвин. — Текст : электронный // ЭЛИТАРИУМ : [сайт]. — URL: (дата обращения: 10.11.2022).
20. О компании. — Текст : электронный // СИБУР: Томскнефтехим : [сайт]. — URL: (дата обращения: 30.11.2022).
21. Программа адаптации: Как в российских компаниях встречают новичков. — Текст : электронный // HR-Portal : [сайт]. — URL: <https://hr-portal.ru/article/programma-adaptacii-kak-v-rossiyskih-kompaniyah-vstrechayut-novichkov> (дата обращения: 13.12.2022).
22. Прохорова, М. П. Наставник в современной компании: требования и подготовка / М. П. Прохорова. — Текст : электронный // Cyberleninka : [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnik-v-sovremennoy-kompanii-trebovaniya-i-podgotovka/viewer> (дата обращения: 20.12.2022).
23. Разинькова О.П. Управление персоналом предприятия в условиях нестабильного производства / О.П. Разинькова: монография. Тверь: ТГТУ, 2006. 144 с., 2006
24. Регламент конкурса социально значимых проектов «СИБУР Холдинг» в рамках программы социальных инвестиций «Формула хороших дел».
25. Синявец Т.Д. Основы проведения аудита адаптации персонала [Текст] / Т.Д. Синявец // Вестник Омского университета. Серия: экономика. 2007. № 1. С. 90-96.
26. Система аудита и внутреннего контроля. — Текст : электронный // СИБУР : [сайт]. — URL: <https://www.sibur.ru/ru/about/corporate/audit/> (дата обращения: 21.12.2022).
27. Слепцова, Е. В. Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации / Е. В. Слепцова. — Текст : электронный // Cyberleninka : [сайт]. — URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-personalom-na-predpriyatii>
(дата обращения: 19.11.2022).

28. Совершенствование процесса адаптации новых сотрудников на промышленном предприятии / Е. А. Колесниченко, М. В. Беспалов, Я. Ю. Радюкова, Д. В. Сергеев. — Текст : непосредственный // Экономика промышленности. — 2018. — № 4. — С. 316-420.

29. Соколова, Ю. Н. Проблемы адаптации персонала / Ю. Н. Соколова. — Текст : электронный // Cyberleninka : [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-adaptatsii-personala> (дата обращения: 30.11.2022).

30. Социальные инвестиции и развитие местных сообществ. — Текст : электронный // СИБУР : [сайт]. — URL: https://www.sibur.ru/ru/sustainability/investment_development/ (дата обращения: 21.12.2022).

31. СТП СР/02-01-03/ПР01 Порядок адаптации

32. Управление персоналом в социальной работе : учебник для вузов / Т. В. Бюндюгова [и др.] ; под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с.

33. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: Инфра-М, 2005. — 638 с.

34. Управление персоналом: Учебник. Изд. 2-е, доп. и перераб. / Под общ. ред. А.И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2008. - 608 с.

35. Человеческий капитал. — Текст : электронный // СИБУР : [сайт]. — URL: https://www.sibur.ru/ru/sustainability/our_people/ (дата обращения: 13.12.2022).

36. Чемеринская Юлия, Мотивация наставников / Юлия Чемеринская. — Текст : электронный // HR-Академия : [сайт]. — URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/motivatsiya-nastavnikov.html> (дата обращения: 20.12.2022).

37. Чуланова, О. Л. Применение технологии «Job shadowing» в работе с персоналом современных организаций: возможности, риски / О. Л. Чуланова, А. И. Ивонина. — Текст : непосредственный // Журнал исследований по управлению . — 2016. — № 10 Том 2 . — С. 5-5.
38. Шаталова-Давыдова, Д. А. Применение метода Job Shadowing в адаптации молодого специалиста / Д. А. Шаталова-Давыдова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 46 (284). — С. 368-370. — URL: <https://moluch.ru/archive/284/63910/> (дата обращения: 20.12.2022).
39. Шевчук, Д. А. Управление персоналом / Д. А. Шевчук. — Москва : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. — 261 с. — Текст : непосредственный.
40. Экологичность производства. — Текст : электронный // СИБУР : [сайт]. — URL: https://www.sibur.ru/ru/sustainability/sibur_environment/ (дата обращения: 21.12.2022).
41. The Challenges of Corporate Social Responsibility. Towards Constructive Partnership// The Phillip Morris Institute for Public Policy Research ASBL, Brussels, Belgium, 2000.