

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование технологии адаптации на предприятии

УДК 008.962.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2Б	Бабак Т.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Меньшикова Е.В.	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н, доцент		

Томск - 2016г.

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

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 Чистякова Н.О.
 (Ф.И.О.)

 (Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
ЗА2Б	Бабак Татьяне Александровне

Тема работы:

Совершенствование технологии адаптации на предприятии

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования – АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания» Предмет исследования - система адаптации персонала в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания»</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Целью дипломной работы является разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания». В рамках дипломной работы требуется решить следующие задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изучить теоретические аспекты управления адаптацией персонала. 2. Рассмотреть методы оценки и особенности адаптации персонала в организации. 3. Провести анализ системы адаптации персонала АО «Сибирская аграрная группа – Управляющая компания». 4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала управляющей компании.
<p>Перечень графического материала</p>	<p>Рисунок 1 - Виды адаптации персонала</p>

<i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	<p>Рисунок 2 - Цели адаптации персонала Рисунок 3 - Торговые марки Рисунок 4 - Структура персонала АО «САГ-УК» за 2014- 2015 гг. Рисунок 5 – Структура персонала АО «САГ-УК» по половому признаку, % Рисунок 6 – Основные проблемы адаптации персонала в АО «САГ-УК» Рисунок 7 – Составляющие раздела «Социально-психологическая адаптация» Рисунок 8 - Информирование нового сотрудника Рисунок 9 - Мероприятия по сплочению персонала Рисунок 10 - Мероприятия по сплочению персонала</p>
---	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Т.В. Громова

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Меньшикова Е.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2Б	Бабак Т.А.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 92 страницы, 10 рисунков, 21 таблицу, 28 использованных источников, 8 приложений.

Ключевые слова: Адаптация, социально-психологическая адаптация, управляющая компания, специалист, персонал.

Объектом исследования является АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания»

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания».

В рамках бакалаврской работы были решены следующие задачи:

1. Изучены теоретические аспекты управления адаптацией персонала.
2. Рассмотрены методы оценки и особенности адаптации персонала в организации.
3. Проведен анализ системы адаптации персонала АО «Сибирская аграрная группа – Управляющая компания».
4. Разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала управляющей компании.

В результате исследования был проведен анализ и выявлены недостатки существующей системы адаптации персонала, а также разработаны конкретные мероприятия по совершенствованию технологии адаптации на предприятии.

Введение

Адаптация персонала очень важный компонент в системе управления персоналом. Правильно построенный процесс адаптации персонала, помогает новичкам осилить неуверенность в отношениях с руководством и коллегами, поддерживать хороший климат в коллективе, минимизировать текучесть персонала.

Предприятие вынуждено осуществлять большие денежные затраты, чтобы подобрать нужного специалиста. Однако необходимо сказать, что его потеря обходится еще дороже. Примерно 5 – 6% ежегодно принятых в организацию специалистов в течение одного года увольняются по собственному желанию.¹ Причиной является отторжение нового сотрудника коллективом, низкая самооценка и результативность, несовпадение ожиданий и реальности. Отметим, что потеря сотрудника приводит к лишним затратам (увольнение, поиск, наем, адаптацию и т.д.), именно поэтому менеджмент любой компании заинтересован в том, чтобы новый сотрудник не уволился спустя несколько месяцев после трудоустройства.

К несчастью, не каждый руководитель предприятия понимает, всю важность мероприятий процесса адаптации персонала в нашей стране, что существенно сказывается на деятельности предприятия в целом. До сих пор многие как государственные, так и коммерческие организации не имеют даже основных программ по адаптации персонала. Между тем, в условиях увеличением количества сотрудников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Актуальность темы данной дипломной работы определяется важностью создания эффективной системы адаптации персонала на предприятии, от того, насколько эффективно организован данный процесс, зависит результативность

¹ Фоканова Л. К. Проблемы адаптации новых работников // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2007. – Т. 16. – № 40. – С. 539.

дальнейшей работы и возможность реализации способностей, как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации.

Объект исследования – АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания»

Предмет исследования – система адаптации персонала в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания»

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания».

В рамках бакалаврской работы требуется решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты управления адаптацией персонала.
2. Рассмотреть методы оценки и особенности адаптации персонала в организации.
3. Провести анализ системы адаптации персонала АО «Сибирская аграрная группа – Управляющая компания».
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала управляющей компании.

Методологической базой исследования являются учебные пособия отечественных и зарубежных авторов, научные статьи, а также внутренние нормативные документы АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания».

Практическая значимость и новизна данной работы заключается в том, что был проведен анализ существующей системы адаптации персонала на предприятии, а также разработаны конкретные мероприятия для руководителей предприятия относительно недостатков действующей системы адаптации персонала; способов повышения эффективности системы адаптации персонала.

1 Теоретические аспекты адаптации персонала

В первой главе описываются теоретические аспекты управления адаптацией персонала. Рассматриваются определения адаптации, виды и этапы адаптации, изучается имеющийся отечественный и зарубежный опыт в этой области.

1.1 Понятие и виды адаптации персонала в организации

Период адаптации наступает после того, как соискатель оказывается в штате организации. Любая компания и любое предприятие заинтересовано в том, чтобы новый сотрудник не уволился в течение ближайших трех месяцев, так как наибольшее количество принятых на работу из-за несовпадений ожиданий и действительности, а также сложности адаптационного процесса, уходят именно в это время.

Традиционно под адаптацией персонала понимается процесс приспособления сотрудников к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды организации. Вместе с тем, адаптация – это взаимодействие человека с окружающей средой, которое позволяет ему выживать в ней, достигая свои целевые установки наиболее рациональным путем, сохраняя при этом среду обитания. В настоящее время, невозможно найти такую деятельность, в которой не присутствовала бы потребность в адаптации.

По мнению отечественных психологов (Ф. Б. Березин, И. С. Кон, А. Н. Леонтьев, А. Г. Маклаков и др.) регуляторами адаптации человека являются мышление, воля, способности, знания, опыт, индивидуально-психологические особенности.

По мнению И. С. Кона, адаптация – это процесс активного приспособления и волевой реализации усвоенных норм и ценностей в условиях конкретной социальной среды.¹

О.И. Зотова и И.К. Кряжева подчеркивают активность личности в процессе адаптации. Они рассматривают адаптацию как взаимодействие личности и социальной среды, которое приводит к правильным соотношениям целей и ценностей личности и группы. Адаптация происходит тогда, когда социальная среда способствует реализации потребностей и стремлений личности, служит раскрытию и развитию ее индивидуальности.²

Несмотря на существование многочисленных определений понятия «адаптация» существует несколько форм проявления этого феномена, которые позволяют утверждать, что адаптация, с одной стороны, – динамическое образование, непосредственный процесс приспособления к условиям внешней среды, а с другой - свойство любой живой саморегулируемой системы.³

Адаптация как свойство любой живой системы, предполагает рассмотрение данного понятия с точки зрения статического аспекта и означает устойчивость к условиям окружающей среды.

Все сказанное позволяет выделить несколько аспектов в определении различных сторон адаптации:

- а) адаптация применяется для обозначения процесса, при котором организм приспособливается к новой среде;
- б) адаптация используется для обозначения отношения равновесия (гомеостаза), которое устанавливается между средой и организмом;
- в) под адаптацией понимается результат приспособительного процесса (появление новых свойств, умений, изменение строения органов);
- г) адаптация связывается с какой-то целью, к которой стремиться организм.

¹ Реан, А. А. Психология адаптации личности / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 479 с.

² Гулина М. А. Психология социальной работы / СПб.: Питер, 2004. – 351 с.

³ Казначеев, В. П. Современные аспекты адаптации / Новосибирск, 1980. – 190 с.

Большинство специалистов дает свое определение адаптации персонала, остановимся на некоторых из них (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Определение адаптации

№	Автор	Сущностное понимание
1.	Д. А. Аширов ¹	Адаптация – это обоюдное привыкание работника и организации, формирующееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда.
2.	Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина ²	Адаптация – это процесс активно приспособление 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.	А. Я. Кибанов ³	Профессиональная адаптация кроется в активном освоении профессии, ее специфики, тонкостей, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.
4.	Е. Рудавина ⁴	Адаптация – многофакторный процесс поэтапного эффективного включения сотрудников в работу в новых условиях на новом месте.
5.	Т. О. Соломанидина ⁵	Адаптацией персонала - процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Анализируя определения, представленные в таблице 1 можно говорить, что основное сходство состоит в том, что адаптация персонала, в первую очередь, понимается как процесс, в ходе которого происходит приспособление нового сотрудника к различным аспектам деятельности в организации. Отличие в понимании этого процесса разными исследователями и специалистами, кроется в трактовке этого процесса как одностороннего или взаимного, а также в рассмотрении механизмов лежащих в основе (обучение, информирование, идентификация, изменение установок и поведения и др.).

Процесс адаптации нового сотрудника начинается с общих положений, которые включают информирование о предприятии в целом и структурном подразделении, где предстоит работать новому сотруднику. В итоге новичок

¹ Аширов, Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. – 360 с.

² Базарова Т. Ю., Ерёмина Б. Л. / Управление персоналом: учебник для ВУЗов /– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 560 с.

³ Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. – М.: ПРИОР, 2007. – 288 с.

⁴ Рудавина, Е. Р. Книга директора по персоналу / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов.– СПб.: Питер, 2009. – 368 с.

⁵ Соломанидина, Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно-метод. материалы / Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 395 с.

знакомится с деятельностью компании, структурой управления, фирмой, узнает правила внутреннего распорядка. Общую ориентацию проводит служба по подбору персонала с участием непосредственного начальника подразделения. В период приспособления у сотрудника через адаптацию вырабатывается новое отношение к работе. Эдгар Шейн считает, что адаптация – это процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях.

В широком понимании адаптация может быть социальной, организационной, личностной и культурной, выходящей на управленческие отношения в процессе взаимосвязи как всего персонала управления субъектов хозяйствования, так и отдельных менеджеров между собой и внешней средой.

Правильно построенный процесс адаптации персонала помогает осилить новичкам неуверенность в отношениях с коллегами и руководством, поддерживать хороший климат в коллективе, минимизировать текучесть персонала. Так же оказывает содействие формированию рабочей силы, отличающейся более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед компанией.¹

Для анализа всех сторон адаптации персонала в организации уместно остановиться на видах адаптации. Наиболее распространенной является типология адаптации по содержанию. Различают несколько видов адаптации, которые представлены на рисунке 1.²

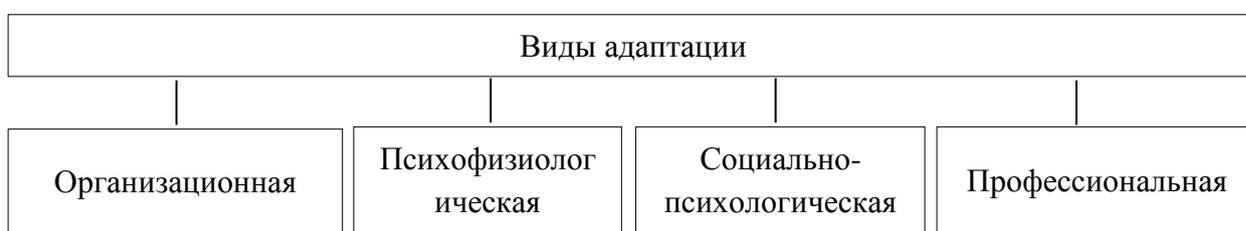


Рисунок 1 – Виды адаптации персонала

¹ Адаптация персонала [Электронный ресурс] // Pandia URL: <http://pandia.ru> свободный

² Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2008. – 688 с.

Организационная адаптация складывается из приспособления сотрудника к действующим правилам и порядкам, новому месту работы, организации труда, способам действий, к статусу организации в обществе.

Психофизиологическая адаптация направлена на привыкание организма человека к новым психологическим и физическим нагрузкам, санитарно-гигиеническим условиям труда, а также привыкание к распорядку дня, принятому в организации.

Чтобы обеспечить результативную психофизиологическую адаптацию, следует правильно и своевременно оборудовать рабочее место сотрудника. Непосредственный руководитель должен позаботиться о том, чтобы в распоряжении нового сотрудника было все необходимое: собственный рабочий стол, компьютер, канцелярские принадлежности, телефон. Необходимо обратить внимание на освещенность рабочего места, отсутствие сквозняков и шума. Психофизиологическая адаптация проходит быстро и в большей степени зависит от здоровья человека, его естественных реакций, а также от характеристики самих этих условий.

Социально-психологическая адаптация – введение человека в организационную культуру компании, освоению его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, привыкание к психологическому климату в коллективе, а также приспособление работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа. Динамику этого процесса определяют личностные свойства работника, его характер, воспитание, стиль деятельности, уровень притязаний, степень совпадения культур прежнего и нового коллективов. В любой организации присутствует свой уникальный внутренний климат, корпоративная культура, которая оказывает влияние на работу персонала, его эмоции и настроение. Социально-психологическая адаптация направлена не только, чтобы человек осознавал ценности компании и четко соблюдал принятые правила и нормы поведения, но и ощущал свою принадлежность к компании. Однако, данный вид адаптации включает некоторые проблемы: переоценка значения теоретических знаний и инструкций

и недооценка важности живого человеческого общения, практического опыта; обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой препятствий.

В пределах социально-психологической адаптации следует проводить конкретные мероприятия по сплочению коллектива, например совместные экскурсии, тренинги, поездки на природу, чаепитие, корпоративные праздники. В результате данных мероприятий, сотрудники могут сплотиться, повыситься атмосфера в коллективе, а также раскроется их творческий потенциал. Ускорению адаптации способствует грамотное руководство, которое заботится о сплочении коллектива и знает, как этого добиться.

Профессиональная адаптация – приобретение теоретических и практических знаний, освоение новых профессиональных обязанностей, особенностей работы в компании.

Профессиональная адаптация проводится в форме наставничества или тренингов и должна способствовать тому, чтобы сотрудник не снизил уровень своей профессиональной успешности. Более успешную адаптацию человека в иной профессиональной среде обеспечивает высокий уровень универсальности профессиональных навыков, языка и объекта деятельности. Наименее выгодные условия для адаптации содержат профессии, где навыки, язык и объект тесно связаны с одной определенной культурой, традицией или идеологией.

Все виды адаптации взаимосвязаны и не могут существовать друг без друга, поэтому управление процессом адаптации требует разработки единой системы мероприятий, обеспечивающих ее успешность и быстроту.

Анализ теоретических источников по проблеме адаптации позволяет говорить, что выделяют два направления адаптации (смотреть таблицу 2).

Таблица 2 – Направления адаптации ¹

№	Адаптация	Описание
1.	Первичная	приспособление молодых работников, которые не имеют опыта в профессиональной деятельности (выпускники учебных заведений)
2.	Вторичная	приспособление специалистов, которые имеют опыт в профессиональной деятельности (при переходе в ранг руководителя)

В зависимости от этих двух направлений адаптации персонала можно выделить следующие цели, представленные на рисунке 2.²



Рисунок 2 – Цели адаптации персонала

А.А. Артамонова считает, что целью процесса адаптации в основном является снижение издержек организации за счет следующих факторов:

- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей;
- ускорение процесса введения новичка в должность: достижение определенной результативности работы в наименьшие сроки;
- снижение уровня текучести кадров: сокращение количества работников, не прошедших испытательный срок;

¹ Казанцева, Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд / Е.Е. Казанцева // Управление развитием персонала. – 2014. - № 2. – С. 90 – 98.

² Онопричук, Б.С., Кислов, А.В. Основные цели и этапы адаптации персонала в организации // Социальные науки. – 2014. – № 1. – С. 11.

d) уменьшение количества работников, покинувших компанию в течение первого года работы.¹

Таким образом, сущность адаптации персонала проявляется в том, что данный процесс происходит на профессиональном и психолого-социальном уровне, сюда входит также общение с коллегами в нерабочее время.

1.2 Этапы адаптации персонала

В данном разделе, рассмотрим основные этапы процесса адаптации, а также основные мероприятия, которые осуществляются на каждом из этапов.

Процедура адаптации персонала нужна для успешного внедрения новичка в жизнь организации. Практика показывает, что 90% сотрудников, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый рабочий день в новой компании. Однако, в большинстве случаев, сотрудник на предприятии сталкивается с множеством проблем, которые в основном формируются именно с отсутствием информации о распорядке работы, особенностях коллег, месте расположения и т.д. Поэтому требуется специальная процедура внедрения нового работника в организацию, которая способствует снятию огромного количества трудностей, возникающих в начале работы.²

Адаптация – это не однодневное мероприятие, а многоступенчатый процесс, который можно разделить на четыре этапа, представленных в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы адаптации³

№	Этап	Основные мероприятия
1.	Оценка уровня подготовленности новичка	Составление результативной программы адаптации
2.	Ориентация	Знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями

¹ Алексеева, К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда / К.А. Алексеева // Наука и современность. – 2014. – № 28. – С. 144 – 148.

² Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Норма - Инфра - М, 2013. - 527с.

³ Архипова, И. Дал слово – держи / И. Архипова // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 2. – С. 36-42

Продолжение таблицы 3

3.	Непосредственная адаптация	1) Возможность новичка, активно действовать в различных сферах 2) Оказание максимальной поддержки новому сотруднику
4.	Функционирование	Постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе

Этап 1. Оценка уровня подготовленности

Данная оценка направлена на разработку более действенной программы адаптации персонала. Отметим, если сотрудник кроме специальной подготовки имеет практический опыт работы в схожих подразделениях других компаний, то период его адаптации будет минимально коротким и быстрым. Однако нужно помнить, что даже в этих случаях в компании возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Так как организационная структура зависит от внешней инфраструктуры, технологии деятельности и персонала.

Адаптация должна быть направлена не только знакомство с производственными сторонами организации, но и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, правилами поведения, корпоративными особенностями коммуникации.

Этап 2. Ориентация

Этот этап подразумевает знакомство нового сотрудника со своими требованиями и обязанностями, которые к нему предъявляются со стороны компании.

Традиционно в программу ориентации входит несколько важных мероприятий: экскурсии, лекции, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

При проведении ориентации, новичка знакомят с информацией, представленной в таблице 4.

Таблица 4 – Содержание программы ориентации новичка

Раздел программы	Информация
1. Общее представление о компании	1) нормы, традиции, стандарты; 2) приоритеты, цели, проблемы; 3) продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; 4) разнообразие видов деятельности; 5) информация о руководителях. 6) организация, связи компании, структура;
2. Политика организации	1) принципы подбора персонала; 2) принципы кадровой политики; 3) направления повышения квалификации и профессиональной подготовки; 4) содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; 5) правила использования различных режимов рабочего времени; 6) правила пользования телефоном внутри компании; 7) правила охраны технической документации и коммерческой тайны.
3. Оплата труда	1) нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; 2) оплата сверхурочных, выходных.
4. Дополнительные льготы	1) учет стажа работы, страхование; 2) пособия по материнству, выходные пособия, пособия по временной нетрудоспособности, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат; 3) поддержка в случае ухода на пенсию или увольнения; 4) возможности обучения на работе; 5) наличие буфетов, столовой; 6) другие услуги организации для своих сотрудников.
5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности	1) места оказания первой медицинской помощи; 2) меры предосторожности; 3) предупреждение о возможных опасностях на производстве; 4) правила противопожарной безопасности; 5) правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения.
6. Сотрудник и его отношения с профсоюзом	1) условия и сроки найма; 2) перемещения, назначения, продвижения; 3) испытательный срок; 4) руководство работой; 5) информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; 6) обязанности и права работника; 7) права непосредственного руководителя; 8) организации рабочих; 9) политика компании и постановления профсоюзов; 10) руководство и оценка исполнения работы; 11) взыскания и дисциплина, оформление жалоб; 12) коммуникация: распространение новых идей, почтовые материалы, каналы коммуникации.

Продолжение таблицы 4

7. Служба быта	1) организация питания; 2) наличие служебных входов; 3) условия для парковки автомобилей.
8. Экономические факторы	1) стоимость рабочей силы; 2) стоимость оборудования; 3) ущерб от несчастных случаев, прогулов, опозданий.

По итогам прохождения общей программы ориентации компания может провести специальную программу, осуществляемую как в виде специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим).

Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы, которые отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Специальная программа адаптации

Разделы программы	Содержание программы
1. Функции подразделения	1) приоритеты и цели, структура и организация; 2) направления деятельности; 3) взаимоотношения внутри подразделения; 4) взаимоотношения с другими подразделениями.
2. Рабочие обязанности и ответственность	1) детальное описание ожидаемых результатов и текущей работы; 2) разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; 3) нормативы качества выполнения работы; 4) расписание и длительность рабочего дня; 5) дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).
3. Требуемая отчетность	1) виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; 2) отношения с местными и общегосударственными инспекциями.
4. Процедуры, правила, предписания	1) правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; 2) правила техники безопасности, поведение в случае аварий; 3) информирование о несчастных случаях и опасности; 4) гигиенические стандарты; 5) охрана и проблемы, связанные с воровством; 6) отношения с работниками, не принадлежащих к данному подразделению; 7) правила поведения на рабочем месте; 8) вынос вещей из подразделения; 9) контроль за нарушениями; 10) перерывы (перекуры, обед); 11) телефонные переговоры личного характера в рабочее время; 12) использование оборудования; 13) контроль и оценка исполнения.

Этап 3. Непосредственная адаптация

На этом этапе происходит приспособление нового работника к своему статусу и в большей степени порождается его включение в межличностные отношения с коллегами. На данном этапе необходимо дать новому работнику возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания о компании. Главное на этом этапе проявлять максимальную поддержку новому сотруднику, постоянно вместе с ним проводить оценку результативности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование

Этот этап состоит в завершении программы адаптации, он отличается поэтапным преодолением межличностных проблем и производственных и переключением к стабильной работе. Обычно, при стихийном развитии программы адаптации этот этап наступает после 1 – 1,5 года работы. Сокращение адаптации способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала. Поэтому следует регулировать процесс адаптации, для того чтобы этап эффективного функционирования наступил как можно раньше.

В процессе адаптации следует медленно вводить нового сотрудника в его деятельность и исключить ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, непредвиденные трудности, связанные с дефицитом информации, перегрузками. Поэтому в период адаптации следует принимать меры к недопущению ряда моментов, приводящих к психологической дезадаптации работника:

- 1) недоумение – все позитивные представления, связанные с предприятием, рушатся;
- 2) испуг – неизвестно, что делать и как себя вести;
- 3) уныние – ощущение, что нет необходимости проявлять себя;
- 4) возмущение – появляется склонность негодовать по пустякам;

- 5) нарушение режима работы – предпринимается любое нарушение распорядка;
- 6) отсутствие цели – сотрудник осознает, что предприятие не предоставляет ему никаких возможностей для развития;
- 7) пассивное принятие – подчинение любому распоряжению;
- 8) отсутствие диалога с руководителем, делающие проблемы неразрешимыми.¹

Рассматривая адаптацию как процесс, и учитывая, что ключевым моментом в его протекании играет выбор стратегии поведения сотрудника, то можно говорить об ограниченной возможности воздействия на процесс и результат адаптации персонала со стороны компании.²

1.3 Критерии эффективности адаптации персонала в организации

В данном разделе необходимо рассмотреть основные критерии эффективности адаптации персонала в организации. Для этого особое внимание будет уделено различным подходам, предлагающие оценку эффективности адаптации персонала с помощью различных показателей и критериев.

Проблемам оценки эффективности программ обучения сотрудников, а также результатам их деятельности в любой организации уделяется огромное внимание и значение. Непосредственно изучением данных проблем занимаются такие специалисты как менеджеры по управлению персоналом, директора компаний, а также консультанты, которые компетентны в данной области.

Самой главной и важной задачей данных специалистов любой компании является удержание нового сотрудника на предприятии. Однако, несмотря на огромную роль данной задачи, многие компании не оказывают должных усилий в разработке эффективной программы адаптации.

¹ Криницына З.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – Томск: Изд. ТПУ, 2009. – 118 с.

² Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Норма - Инфра - М, 2013. - 527с.

В особенности это объясняется трудностью выражения качественных параметров через количественные, отсутствием таких показателей в характеристике бизнес-процессов в области управления людьми. Также это объясняется мнением специалистов, которые считают, что оценка эффективности социальной среды или корпоративной культуры с помощью финансовых прибылей или потерь предприятия, является невозможной.¹

Если мы видим, что в результате максимально короткого процесса адаптации организация получает мотивированных сотрудников, которые готовы работать не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно сказать, что механизм адаптации на предприятии правильно разработан, значит эффективен. Таким образом, новый работник становится активом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность положительно сказывается на конкурентных преимуществах организации.²

Главной функцией служб по управлению персоналом становится разработка системы оценки процесса адаптации персонала в компании.

Рассмотрим существующие подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских компаний.

Первый подход. Оценка через удовлетворенность.

В качестве критериев используются два показателя: «удовлетворенность организации сотрудником» и «удовлетворенность работой». С помощью специальной разработанной анкеты можно получить важную информацию относительно своеобразных проблем, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования. По результатам проведенного исследования определяют «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности профессией». Интегральный показатель адаптированности является неким средним значением всех индексов.

¹ Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учеб. пособие для вузов. – М: Экзамен, 2008.

² Барков С. А. Управление персоналом. – М.: ЮристЪ, 2007.

Главным недостатком данного метода расчета является сложность анализа этого показателя. Дело в том, показатель удовлетворенности является субъективным показателем, который тяжело оценить в силу того, что человек может по тем или иным причинам давать ответы, которые от него ожидают и не совпадающие с действительностью. Тем не менее, во многих компаниях в данное время «удовлетворенность работой» как показатель производительности труда и эффективности процесса адаптации все еще является достаточно весомым, если не сказать, главным фактором при анализе эффективности деятельности сотрудника. Традиционно рассматривается уровень удовлетворенности работника как мера его адаптированности «к организации», при этом считается, что, чем выше степень удовлетворения потребностей и притязаний сотрудника, тем выше его уровень адаптации к внутренней среде организации.

Основываясь на шкале удовлетворенности различными факторами, количественно можно измерить глубину адаптированности. Сотрудник оценивает степень удовлетворенности набором факторов, например: условия труда, карьерный рост, уровень занимаемая должность, уровень заработной платы, характер работы, атмосферу в коллективе и т.д.

Для этого сотрудник выбирает оценку факторов адаптации из нескольких вариантов: «совершенно удовлетворен» +1,0; «удовлетворен» +0,5; «затрудняюсь ответить» 0,0; «не удовлетворен» -0,5; «совершенно не удовлетворен» -1,0.

Главным ограничением данной методики является то, что данная формула, по которой рассчитывается показатель эффективности, не в силах определить степень влияния того или иного аспекта адаптации на эффективность всего процесса (речь идет о профессиональном, психологическом, психофизиологическом, социальном аспектах), а также не в силах определить важность или весомость того или иного фактора для

сотрудника, который может оказывать влияние и доминировать при принятии положительного решения со стороны работника.¹

Второй подход. Оценка через разработку показателей эффективности.

Основываясь на идеях, которые предполагают, что любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен, многие специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные. К первой группе показателей относятся те, которые говорят об эффективности трудовой деятельности, активности участия сотрудников в ее различных сферах. Все объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс).

Субъективные показатели разделяются, так же как и объективные, по принадлежности к одному из аспектов адаптации, вдобавок определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и руководством (взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), принятию условия труда и норм, понимание места индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Третий подход. Интегральная система оценки эффективности адаптационных программ.

При интегральной системе оценки эффективности программ адаптации не только делается основной акцент на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. То есть, можно сказать, что через формирование лояльности, понимание стратегических целей, интегральная

¹ Амиров Д. П. Управление персоналом: учебное пособие. – М: Проспект, 2005.

система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом.

Стоит отметить, что группа субъективных показателей имеет некоторое сходство с оценкой эффективности адаптации персонала через удовлетворенность. Однако в рамках второго подхода оценка эффективности адаптации носит двойной характер. В рамках этого наличие объективных показателей позволяет сделать вывод, что результат процесса адаптации может быть количественно измерен и интерпретирован, а субъективизм в процессе оценки удовлетворенности несколько «снижен».

Интегральный подход свидетельствует о так называемом прозрачном для современных менеджеров механизме взаимодействия инструментов управления персоналом (в данном случае – адаптации нового персонала) и общеорганизационной эффективности и конкурентоспособности. Показателем эффективного управления адаптацией персонала является комплексная реализация системы ее оценки.

В таблице 6 представлены основные показатели и критерии оценки эффективности адаптации работников в организации.¹

Таблица 6 – Показатели и критерии оценки адаптации персонала

Показатели	Критерии оценки
1. Качество управления процессом адаптации работников	Формальное закрепление функции адаптации в системе управления персоналом: <ol style="list-style-type: none"> 1. закрепление обязанностей по организации адаптации работников за специалистом службы управления персоналом; 2. документальное оформление принципов и методов адаптации работников в организации; 3. степень взаимодействия линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом по вопросам адаптации
	Уровень организации технологического процесса адаптации: <ol style="list-style-type: none"> 1. уровень подготовки программ общей и специальной адаптации; 2. наличие индивидуальных планов адаптации; 3. факты помощи новичкам со стороны коллег, и закрепление различных форм стимулирования этой помощи в организационных документах

¹ Риттер, И.В., Березина, К.С. Адаптация персонала как ключевой аспект работы по управлению персоналом / И.В. Риттер, К.С. Березина // Экономика и политика. – 2013. – № 5. – С. 106.

Продолжение таблицы 6

Показатели	Критерии оценки
1. Качество управления процессом адаптации работников	Уровень информационного обеспечения процесса адаптации: 1. наличие информационно-справочной литературы об организации; 2. уровень соответствия содержания изданий целям адаптации работников.
2. Фактический объем работ в рамках функции	количество и перечень мероприятий адаптационного характера, проведенных в организации за рассматриваемый период количество принятых мер по устранению факторов, препятствующих успешной адаптации; количество наставников, закрепленных за новыми сотрудниками организации;
3. Затраты на адаптацию персонала	затраты на реализацию программ внутрифирменной адаптации стартовые затраты, связанные с привыканием работников к новым условиям деятельности затраты на адаптацию одного новичка затраты на адаптацию отдельного работника в условиях постоянных организационных изменений
4. Качество адаптации персонала	уровень производительности и эффективности труда новичков к концу контрольного периода уровень трудовой активности новичков на конец контрольного периода коэффициент текучести новичков за период уровень озабоченности, неуверенности и неопределенности у новых работников через 3 месяца (6 месяцев) работы уровень удовлетворенности трудом в организации

Насырова А.Р. для оценки адаптации персонала предлагает пользоваться показателями соответствия квалификации требованиям рабочего места, отношение к профессии, перспективы роста в данной профессии.¹

Таким образом, анализ теоретических источников по адаптации персонала в организации, позволяет говорить о следующем:

- 1) адаптация персонала – это процесс привыкания коллектива к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды организации;
- 2) система адаптации персонала включает в себя: цель и задачи, структуру, функции, процесс;
- 3) в настоящее время среди ученых нет единой точки зрения на показатели эффективности адаптации персонала организации, но большинство ученых выделяют: текучесть персонала, постоянство кадров, оборот по увольнению и приему.

¹ Михайлова А.А. «Четыре колеса» адаптации персонала / А. Михайлова // Кадровик. – 2014. – № 2. – С. 115 – 123.

Метод – набор средств, позволяющий получить требуемый результат за определенный период времени. Единого метода, который поможет в адаптации нового работника, не существует. Каким методом воспользуется руководство или ответственный человек зависит от условий и разных ситуаций. В успешной адаптации работника заинтересованы обе стороны. Потому действия должны быть комплексными, целенаправленными на адаптацию новичка.

Первостепенные признаки, которые указывают на успешную адаптацию сотрудника организации:

- 1) сотрудник отлично выполняет поставленные задачи и свои обязанности;
- 2) сотрудник показал, что он может отвечать за последствия своей деятельности и решать необычные задания;
- 3) сотрудник хорошо знает структуру предприятия, он знает имена руководителей и своих коллег, настроил контакт с коллегами;
- 4) сотрудник умеет пользоваться офисной техникой и знает, как она работает;
- 5) сотрудник выучил правила наказаний и поощрений организации;
- 6) работник соблюдает правила межличностных контактов и поведения разных групп;
- 7) работник вошел в состав неформальной группы (компании друзей, единомышленников, группы по интересам).

Сотрудник, который успешно адаптировался, получил правильный образец поведения на трех уровнях: выполнение работы, межличностное и деловое общение.

Квалифицированный специалист, занимающийся подбором персонала, осуществляющий управление адаптацией нового работника, заинтересован в успешной адаптации сотрудника, так как ему не нужно будет искать другого

кандидата. Менеджер по персоналу контролирует вливание новичка в коллектив и помогает решить возникающие вопросы.¹

Таблица 7 – Методы оценки адаптации персонала

Методы адаптации	Характеристика
1. Метод неформализованного сопровождения	<p>При использовании метода повышается эффективность адаптации только при целенаправленных действиях.</p> <p>Использование такой методики адаптации персонала предусматривает сопровождение работника, которое требует затрат времени.</p>
2. Метод проведения мероприятий	<p>Управляющий персоналом организует корпоративы, где новичка знакомят с коллективом.</p> <p>Проводится небольшой инструктаж новичку перед корпоративной вечеринкой.</p> <p>Рекомендуется посоветовать новому работнику:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) в какой одежде прийти; 2) уместно ли будет шутить; 3) о чем нужно говорить; 4) как сказать вступительную речь или тост. <p>В планировании корпоративных мероприятий обязательно предусматривают знакомство нового сотрудника с коллективом.</p>
3. Метод «корпоративный PR»	<p>Предусматривается разработка справочника, в котором перечисляются основные правила отношений в коллективе.</p>
4. Командный тренинг	<p>Данный метод предполагает проведения тренинга, при наличии уже сформированного коллектива.</p> <p>В рамках данного тренинга любой желающий может выразить свое мнение, претензии, обиды любому другому сотруднику.</p> <p>Данный тренинг направлен на развитие взаимопонимания сотрудников в коллективе. Тем самым сотрудники начинают больше общаться между собой.</p>
5. Инструктаж в подразделениях	<p>Новый сотрудник должен знать и понимать все основные требования, которым он должен отвечать.</p> <p>Если новичок понимает данный факт и умеет общаться, то проблемной ситуации не будет, либо он сможет найти выход.</p>

В России традиционно выделяют следующие методы адаптации персонала:

а) наставничество (помощь новому сотруднику влиться в коллектив, войти в курс дела, а также консультирование на первом этапе его работы с более опытным сотрудником);

б) семинары и тренинги (данные методы способствуют развитию конкретных навыков работника: обучение подготовке презентаций, освоение

¹ Как помочь новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы [Электронный ресурс] // О персонале URL: <http://opersonale.ru>

ораторского искусства, развитие устойчивости в стрессовых ситуациях и правила поведения к ним);

с) беседа (беседа новичка со специалистом отдела кадров, с непосредственным руководителем, менеджером по персоналу, в ходе которых новый сотрудник получает ответы на возникающие вопросы);

d) специальная программа (проведение ролевых игр, которые направлены на сплочения коллектива, укрепление командного духа);

e) экскурсия (проведение ознакомительной экскурсии по основным отделам компании, ее территории, знакомство с историей возникновения и развития компании, корпоративными ценностями и культурой);

f) анкетирование (заполнение анкеты-отзыва новым работником).¹

Компания с правильно выстроенной системой адаптации получает следующие выгоды:

1) создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;

2) обнаружение пробелов в существующей системе подбора;

3) развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;

4) обоснование кадровых решений в отношении, как нового сотрудника, так и наставников после окончания адаптационного периода;

5) повышение лояльности сотрудника к компании.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Скорость привыкания сотрудника к новой компании и вливания в коллектив зависит от многих факторов: профессии, опыта работы, личностных

¹ Артамонова, А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации / А.А. Артамонова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 2. – С. 229 – 232.

особенностей. Рассмотрим, какие аспекты адаптации наиболее приоритетны для тех или иных категорий персонала в таблице 8.

Таблица 8 – Особенности адаптации работников разных категорий

Основная типология	Типы адаптации	Особенности работников	Особенности адаптации
Наличие опыта работы в организации	Адаптация новых сотрудников	Низкая информированность об организации	Комплексный характер адаптации
	Адаптация молодых специалистов	Отсутствие опыта работы Самоуверенны, нестабильная самооценка Обладают передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, которые надеются применить в работе Высокая степень внутренней свободы, отсутствие стереотипности Несоответствие ожидания и действительности Мобильны	Акцент на взаимосвязи работ, перспективах В программу адаптации обязательно должно входить обучение Соответствие работы полученной в вузе специальности Обеспечить возможность творческого создания и профессионального продвижения, обеспечивая участие в важных для организации проектах Создание условий для внутриорганизационной мобильности (ротация) Достойная, заслуженная оплата труда Наставничество
Наличие опыта работы в организации	Адаптация сотрудников, перемещенных внутри организации	Нуждается в помощи для освоения профессиональных аспектов новой должности	Акцентирование внимания на профессиональном аспекте адаптации (специально ориентированная адаптация)
	Адаптация руководителей	Повышение в должности часто воспринимается как награда за усердную работу Отсутствие специального образования Высокая степень за деятельность компании	Повышение квалификации В дополнение к перечисленной информации важно предоставить информацию о компании; знание бизнеса; знания финансовых вопросов; перспективы карьерного роста Контроль руководителя-новичка дважды в год непосредственным начальником
Социальный статус	Женщины, вновь приступившие к работе	Имеют пробел в профессиональных знаниях Испытывают трудности в адаптации к рабочему ритму жизни Высокий уровень тревожности	Акцент на информации о социальных льготах Обучение Гибкий график работы, работа на дому или удаленная работа
	Уволенные по сокращению штата менеджеры, администраторы, предприниматели, потерпевшие неудачу	Низкая самооценка работников в связи с неудачами Могут неохотно подчиняться приказам, поскольку раньше сами были начальниками Часто имеют финансовые и домашние проблемы, вызванные неудачами в бизнесе и безработицей Обладают ценным профессиональным опытом	Акцент на уважении к жизненному и профессиональному опыту Проведение тренингов Иногда имеет смысл оказать помощь в решении финансовых и домашних проблем

Продолжение таблицы 8

Социальный статус	Бывшие военные	Как правило, имеют высокую квалификацию и получили хорошее образование, ответственность, стрессоустойчивость	
	Люди с ограниченными возможностями (инвалиды)	Стесняются признаться работодателям, что они страдают серьезным заболеванием	Отношение к недугу с пониманием, тактичность Адаптация существующей программы адаптации под конкретного человека
Возраст	Адаптация в возрасте до 35 лет	Нуждаются в социализации и карьерном росте Мобильны и адаптивны	Акцент на перспективах и создании условий для карьерного и профессионального роста сотрудника
	Адаптация сотрудников в возрасте после 35 лет	Нуждаются в ощущении сопричастности, общественной значимости, защищенности Наиболее ответственны	Максимально подробно разработанные программы адаптации
	Адаптация пожилых работников	Высокая потребность в общении	Предоставление гибкого графика работы, неполной занятости Уважение к предыдущему опыту работы и жизни
Квалификация	Адаптация рабочих	Часто не имеют специальности, необходимых знаний, умений и навыков	Период ученичества Предоставление базовой информации о компании, выполняемой работе
	Адаптация специалистов		Кроме базовой информации о компании выдается информация, об истории, организационной структуре компании, сформулированной философией фирмы или миссией компании, предоставляется список всех руководителей структурных подразделений с указанием служебных телефонов

Управление адаптацией персонала будет более эффективным, если предполагает учет индивидуальных особенностей адаптируемого сотрудника.

Специалисты рекомендуют вносить изменения в индивидуальную программу адаптации в зависимости от таких особенностей адаптируемого сотрудника, как наличие опыта работы в организации, возраст, образование и квалификация, социальный статус.

Соответствующая программа адаптации включает общую (введение в организацию) и специализированную (введение в подразделение, должность) части.

Общая часть включает следующие вопросы:

1) общее представление о компании (организационная структура, управления традиции, история компании, продукция и ее потребители информация о руководстве);

2) политика и обзор процедур (основные принципы кадровой политики; процедура перемещения, найма, предоставления отпусков, увольнения; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; правила охраны коммерческой тайны);

3) заработная плата (оплата работы в выходные; форма оплаты; сверхурочные; сроки и форма выплаты (через кассу, банкомат); налоги; пересмотр заработной платы; возмещение затрат; премирование);

4) дополнительные льготы (наличие оздоровительного центра, виды страхования, наличие скидок на продукцию, возможность обучения на работе, другие услуги компании для своих служащих);

5) техника безопасности и охрана труда;

6) компетенции профсоюза;

7) бытовые вопросы работы организации (наличие столовой, условия парковки автомобилей и т. д.);

8) предписания, правила, действующие в организации (стандарты деловой переписки и телефонных переговоров, стандарты внешнего вида).

Первая неделя работы (не позже первого месяца работы)- начиная с процедуры найма, является самым оптимальным периодом времени для проведения общей ориентации.

На основании рассмотренных теоретических аспектов управления адаптацией персонала, можно сделать вывод, что:

1. Адаптация персонала, понимается как процесс, в ходе которого происходит приспособление нового сотрудника к различным аспектам деятельности в организации.

2. Процесс адаптации кроется в рассмотрении механизмов лежащих в основе (обучение, информирование, идентификация, изменение установок и поведения и др.).

3. Адаптация и ее процесс является главным этапом для профессионального становления работников.

4. Адаптация способствует установлению контактов на рабочем месте, что в дальнейшем ведет к более продуктивному взаимодействию, что непосредственно сказывается на результатах труда.

2 Анализ системы адаптации в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания»

Во второй главе проводится анализ существующей системы адаптации персонала в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания» с целью изучения проблем данной системы. Для этого рассматривается характеристика предприятия и персонала, изучается система управления персонала в целом, так как система адаптации является ее сопоставляющей.

2.1 Общая характеристика предприятия

«Сибирская Аграрная Группа» была создана в период рыночных изменений в стране, когда население испытывало нехватку качественных продуктов питания. Осуществляя свою деятельность в таких условиях предприятие выбрало вектор направления на удовлетворение продовольственного спроса на рынках Томской области, потом крупных регионов страны мясной продукцией.

Компания представляет собой вертикально-интегрированный агропромышленный холдинг, где все процессы идут по замкнутой цепочке - от производства зерна, комбикормов, до производства и реализации мясной продукции.

Вертикально–интегрированная структура компании является главным достоинством ее развития, потому что обеспечивает минимальные издержки производства. На каждом производственном цикле «от вил до вилки» можно отследить качество продукта. В своей деятельности компания использует новые подходы в менеджменте, которые побуждают сотрудников предприятия работать на достижение корпоративных целей. Служба по работе с персоналом создает максимально комфортные условия для профессиональной и творческой самореализации персонала.

Основными направлениями деятельности являются свиноводство – выращивание поголовья, продажа в живом и в убойном весе, и мясопереработка – убой, первичная переработка скота, производство колбас, полуфабрикатов. Предприятие выпускает продукцию под десятью торговыми марками. Предпринимательская деятельность ведется на территории Новосибирской, Томской, Кемеровской областей и Красноярского края. АО «Аграрная Группа «Мясопереработка» – бесспорный лидер среди предприятий Холдинга по количеству внедренных улучшений в 2015 году.¹

«Сибирская Аграрная Группа» была создана в 2000 году. В числе первых активов компании – свинокомплекс «Томский», комбикормовый завод в г. Асино. Дальнейшее приобретение крестьянских хозяйств и двух мясоперерабатывающих предприятий положило начало развитию крупного вертикально–интегрированного холдинга, способного самостоятельно осуществлять непрерывный производственный цикл. С 2005 года «Аграрная Группа» начала активно расширять географию продаж, а с 2007 года – и географию производства. В структуру холдинга входят несколько дочерних компаний.

Качество продукции торговых марок компании отмечено на множестве всероссийских специализированных выставок и конкурсов. Это медали и дипломы конкурса «Сибирские Афины» за высокое качество, широкий ассортимент и производство диетической продукции. Также это дипломы и медали выставок – ярмарок «Урожай» в номинации «Российское качество»; малая золотая медаль ярмарки «Север России» за производство мясных деликатесов длительного хранения; диплом III степени и бронзовая медаль всероссийского конкурса «Лучшая продовольственная продукция»; серебряные медали всероссийской выставки «Все о мясе» в номинации «Мясная продукция»; дипломы программы «100 лучших товаров России»; диплом и «Золотой Меркурий» Торгово–промышленной палаты Томской области с

¹ Годовой отчет 2010г. «Сибирская Аграрная Группа» [Электронный ресурс] // URL: www.sibagrogroup.ru

присуждением звания «Активный участник рынка», диплом конкурса «Сибирские Афины» в номинации «Томский продукт здоровья».

Ставить точку в истории Группы Компании «Сибирская Аграрная Группа» было бы неправильно – история создается каждый день. Так, в 2010 году завершилась крупнейшая в истории Холдинга реконструкция, объединившая две Томские мясоперерабатывающие площадки в одно мощное, современно оснащенное предприятие, на территории которого располагается крупный логистический центр и собственная испытательная лаборатория, аккредитованная на общероссийском уровне. В 2011 году было начато строительство нового современного свинокомплекса в Бурятии. Открытие «Восточно–Сибирского» состоялось в июле 2012 года. В феврале 2013 г. на предприятии родилось первое собственное потомство поросят, а в августе - началась реализация свиней в живом весе. Строительство второй очереди свинокомплекса «Уральский» было начато в 2011 г. и завершилось открытием цеха убоя в феврале 2013 г. Мощности предприятия были увеличены в 1,5 раза. Также 2013 г. был знаковым и для Свинокомплекса «Красноярский», строительство которого началось в июне в Большемуртинском районе Красноярского края. В 2014 году началась реализация самого емкого для Тюменской области инвестиционного проекта в сфере АПК – строительство свинокомплекса «Тюменский». И это далеко не последний шаг компании на пути к достижению цели – стать компанией №1 в России по производству и переработке мясного сырья.

Таблица 9 – Структура холдинга

№	Компания	Характеристика
1.	Акционерное общество «Сибирская Аграрная Группа»	Производство мяса и пищевых субпродуктов крупного рогатого скота, свиней; разведение свиней. Является головной организацией холдинга
2.	ООО «Аграрная Группа — финанс»	Биржевые операции с фондовыми ценностями, финансовое посредничество; прочая вспомогательная деятельность в сфере финансового посредничества
3.	АО «Аграрная Группа МП»	Производство мяса и пищевых субпродуктов, всех видов мясной продукции. Является основным покупателем продукции свинокомплекса (свинины в живом весе)

Продолжение таблицы 9

4.	ЗАО «Свинокомплекс «Уральский»	Производство мяса и пищевых субпродуктов крупного рогатого скота, свиней; выращивание зерновых и зернобобовых культур, разведение свиней;
5.	ООО «Аграрная Группа — Молоко»	Выращивание зерновых и зернобобовых культур, производство молока, разведение крупного рогатого скота.
6.	ООО «АГ - Кемеровский мясокомбинат»	Производство и реализация пищевой продукции, коммерческая деятельность.
7.	ЗАО «Свинокомплекс «Восточно-Сибирский»	Разведение свиней; производство мяса и пищевых субпродуктов крупного рогатого скота, свиней; выращивание зерновых и зернобобовых культур
8.	ООО «АГМЗ»	Производство молочной продукции. Является покупателем и переработчиком продукции ООО «Аграрная Группа — Молоко»
9.	ЗАО «Сибирское пиво»	Производство пива, минеральных вод и других безалкогольных напитков
10.	ЗАО «Свинокомплекс «Красноярский»	Разведение свиней; производство мяса и пищевых субпродуктов крупного рогатого скота.
11.	ОАО «Общество «МИКОМ»	Производство мяса и пищевых субпродуктов крупного рогатого скота, свиней, овец, коз, животных семейства лошадиных
12.	ОАО «Полевское»	Разведение свиней

Стратегической целью Группы Компаний «Аграрная Группа» является достижение предприятием безусловного лидерства среди главных российских агропромышленных объединений. Руководство компании следует верной стратегии в достижении корпоративной цели: ежегодно «Сибирская Аграрная Группа» реализовывает крупные инвестпроекты – строит новые животноводческие комплексы и мясоперерабатывающие предприятия, реконструирует уже имеющиеся производственные мощности, приобретает новые активы и увеличивает рыночные доли по всем направлениям деятельности предприятия.

Комплексная стратегия достижения «Сибирской Аграрной Группой» статуса «№1» в глазах потребителей на российском рынке включает в себя постоянную работу по следующим направлениям:

- 1) полная производственная безопасность производимых и реализуемых предприятием продуктов питания;
- 2) постоянное улучшение качества и вкуса продукции;

3) удовлетворение потребительского спроса различных групп населения путем постоянного управления ассортиментом предлагаемой продукции;

4) внимательное отношение к ценовой политике компании, главной целью которой является обеспечение экономической доступности продуктов питания всем группам населения.

Миссия компании – улучшать жизнь людей, выпуская гарантированно вкусные и безопасные для здоровья продукты питания, экономя силы и время человека на приготовление пищи, делая это время максимально приятным и интересным.

Цель АО «Аграрная Группа»: быть компанией номер один в России по производству и переработке мясного сырья. Чтобы достичь данной цели необходимо выполнить следующие задачи в области качества:

1) Увеличения качества прогнозирования требований потребителя (рынка) и их реализация при проектировании и производстве продукции.

2) Создание, продвижение и введение современных методов управления, в том числе на базе международных стандартов ISO серии 9000, с целью повышения эффективности работы предприятий общества.

3) Постоянное улучшение сервиса дистрибьюции для увеличения рынка сбыта мясопродукции.

4) Постоянное улучшение мясопереработки с использованием передовых технологий глубокой переработки мясного сырья, гарантирующих нашему потребителю стабильное качество, доступную цену, безопасность и вкусность готовой продукции.

5) Постоянное улучшение свиноводства на базе собственного производства комбикормов и растениеводства с использованием современных технологий, достижений науки и техники, гарантирующих высокую эффективность, стабильный уровень качества и потребительскую ценность мясного сырья.

Работа предприятия строится на следующих принципах:

1. Максимально удовлетворять потребителя своей продукции ее качеством и стоимостью, а дистрибьюторов своей продукции – сервисом.
2. Создавать условия для продвижения достойных, каждого человека воспринимать как личность со своими заслугами и достоинствами.
3. Вовлекать персонал в управление качеством, мотивировать любые предложения и идеи, направленные на непрерывное совершенствование всех сфер деятельности Общества, повышать осведомленность коллектива о работе предприятий Общества, устанавливать ответственность за качество.
4. Создавать условия для технологического совершенствования, быстрого развития и гибкости в процессе модернизации производства для предупреждения любого несоответствия во всех технологиях и процессах.
5. Отвечать не только за безопасность своего продукта для потребителя, но и за безопасность своего способа производства для общества в целом.¹

Продукция «Сибирской Аграрной Группы» выпускается под торговыми марками, которые изображены на рисунке 3.

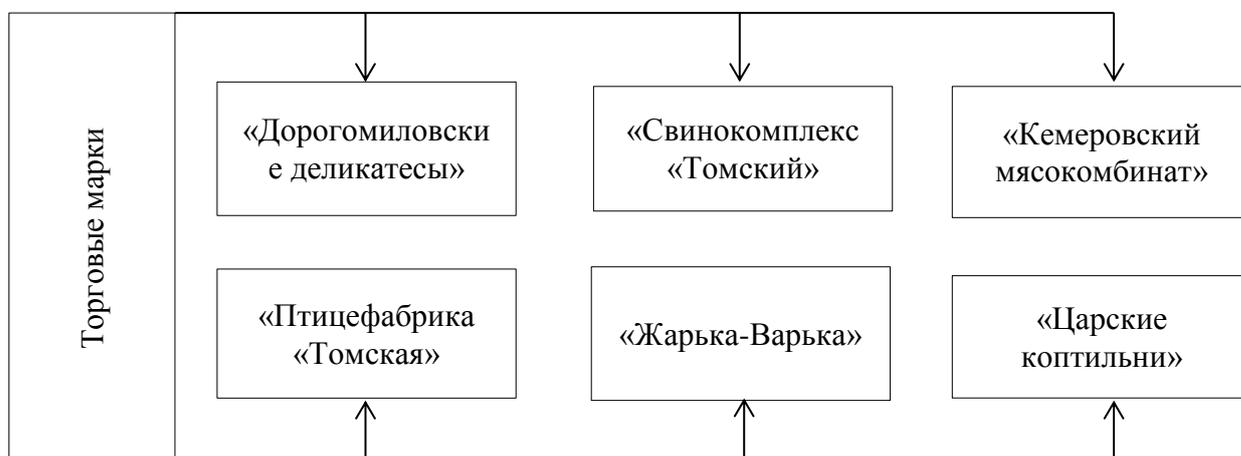


Рисунок 3 – Торговые марки

В 2015 году на свинокомплексах холдинга произведено более 100 тыс. тонн свинины в живом весе, а общая численность животных превысила 500 тыс. голов.

¹ «Сибирская Аграрная Группа» О компании [Электронный ресурс] // URL: www.sibagrogroup.ru

«Сибирская Аграрная Группа» включена в перечень системообразующих предприятий Российской Федерации. В рейтинге крупнейших производителей свинины в России топ-20 Национального союза свиноводов уже не первый год холдинг занимает пятое место.

Одной из стратегических задач холдинга является динамичное развитие всех направлений деятельности и обновление производственных мощностей.

Ежегодно реализуются крупные инвестиционные проекты и создаются новые активы.

В 2015 году начал работу свинокомплекс в Красноярском крае. Предприятие завершает строительство и постепенно выходит на проектные мощности.

На свинокомплексе «Томский» в 2015 году началась реализация проекта обновления, которая завершится в 2017 году. В результате будет проведена реконструкция зданий, санация помещений, установлено высокотехнологичное оборудование и завезено новое поголовье. Ожидается увеличение производственной мощности предприятия на 30%.

Свинокомплекс «Восточно–Сибирский» на сегодняшний день является лидером по производству свинины в Республике Бурятия. Свинокомплекс внес существенный вклад в валовый объем производства сельскохозяйственной продукции в регионе. По итогам 2014 года его доля на рынке свинины равна 69%.

Уже который год в ежемесячных отчетах Национального союза свиноводов свинокомплекс «Уральский» стабильно занимает первое место среди крупнейших свиноводческих комплексов по ряду производственных показателей: среднесуточный привес и привес по стаду. Это высокоэффективное предприятие с новейшим оборудованием и опытными специалистами.¹

¹ Племенные программы и животные [Электронный ресурс] // Справочная Сибири URL: <http://sicenter.ru> свободный

2.2 Система управления в ОАО «Аграрная Группа – Управляющая компания»

Управление персоналом компании осуществляется в соответствии с кадровой политикой АО «САГ-УК», которая ежегодно разрабатывается и определяется в бизнес – плане АО «САГ – УК». В соответствии с кадровой политикой предприятия ведется работа с персоналом.

Обучение, подготовка, повышение квалификации персонала осуществляется согласно учебного плана АО «САГ – УК», утвержденного заместителем генерального директора по управлению персоналом Николаевой М.А.

В АО «САГ – УК» отделом работы с персоналом, при содействии всех структурных подразделений, ежегодно разрабатывается и утверждается перспективный план подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Существует также целый комплекс мероприятий по обучению работников АО «САГ – УК»:

- 1) Работа с ответственными работниками по обучению (по подразделениям АО «САГ – УК»);
- 2) Сбор заявок на обучение работников подразделения на определенный период (следующий год);
- 3) Организация обучения работников АО «САГ – УК», согласно служебных писем руководителей, предписаний Госгортехнадзора, предписаний по технике безопасности, комиссии по безопасности дорожного движения и т.д. Также осуществляется анализ существующего обучения по подразделениям и службам компании, по рабочим и руководителям, с помощью которого осуществляем качественный и количественный прогноз необходимого обучения на следующий год.

Важным элементом системы управления является организационная структура Холдинга (Приложение А).

Генеральный директор АО «САГ» контролирует все структурные подразделения, соответственно заместитель директора по персоналу непосредственно подчиняется ему.

Процесс адаптации является прямой обязанностью службы по персоналу. Рассмотрим организационную структуру управления персоналом АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания», которая представлена в Приложении Б и разберем функции каждого отдела:

1. Центр внутреннего обучения:

Организация корпоративного обучения персонала предприятий и структурных подразделений Общества

а) Обеспечение выявления потребностей в обучении персонала Общества.

б) Обеспечение определения целей и задач обучения, требований к программам обучения.

в) Обеспечение планирования обучения для разных категорий сотрудников.

Организация корпоративного центра оценки персонала предприятий и структурных подразделений Общества

а) Обеспечение проведения анализа качественных результатов обучения и оценки эффективности обучающих программ.

б) Обеспечение функционирования системы адаптации новых работников Общества, включая подготовку специальных изданий и другой информации об Обществе, разработку программ введения в должность для руководителей всех уровней торгового персонала, реализацию программ введения в должность, развитие наставничества.

Методическая обеспеченность процедуры адаптации новых работников предприятий и структурных подразделений Общества

а) Обеспечение составления отчетов на основании анализа результатов Центра оценки.

б) Обеспечение разработки нормативных документов (положения, инструкции и др.), регулирующие процесс обучения персонала Общества.

2. В направлении по работе с персоналом:

Подбор персонала

а) Организует подбор руководителей высшего звена и главных специалистов для работы в Холдинге.

б) Контролирует процесс адаптации новых сотрудников Головного подразделения, организует оценку их деятельности в период испытательного срока.

Ведение кадрового делопроизводства в Головном подразделении

а) Контролирует процесс внешнего обучения персонала Головного подразделения.

б) Проводит работу по доведению и разъяснению информации до персонала: о правилах внутреннего трудового распорядка; о принятых руководством решениях и предстоящих изменениях; по предотвращению и разрешению конфликтных ситуаций в Головном подразделении.

Взаимодействие и координация деятельности Отделов по работе с персоналом Холдинга по вопросам касающимся сферы деятельности и ответственности Отдела

а) Обеспечивает оформление банковских карт в Головном подразделении.

б) Организует проведение опросов сотрудников Холдинга по различным аспектам деятельности.

3. В направлении развития корпоративной культуры:

Реализация проектов по формированию, развитию и коррекции корпоративной культуры Общества

а) Участие в разработке мероприятий, проектов, направленных на формирование и коррекцию корпоративной культуры Холдинга.

б) Предоставление отчетности директору по персоналу по деятельности отдела

4. В направлении работы с учебными заведениями:

Сотрудничество с учебными заведениями, отбор и оформление студентов на практику

- a) Привлечение практикантов и стажеров на предприятие.
- b) Составление перечня учебных заведений для дальнейшего сотрудничества.

Организация практики студентов и стажировки выпускников учебных заведений

- a) Заключение договоров с учебными заведениями о прохождении практики и ученических договоров для практикантов/стажеров головного подразделения Общества.
- b) Организация заполнения отзывов наставников, анкет - отзывов практикантов/стажеров.

Реализация кадрового проекта «Лидер»

- a) Консультирование кураторов специалистов проекта «Лидер» о ходе реализации проекта.
- b) Мониторинг прохождения «Плана карьеры» специалистами проекта «Лидер».

Координация работы с практикантами/стажерами, сотрудниками проекта «Лидер».

Таким образом, можно сказать, что данная структура управления является эффективной, потому что отвечает основным направлениям деятельности компании, все функции управления реализуются удовлетворительно.

Анализ эффективности организационной структуры АО «Сибирская Аграрная Группа» позволяет сделать вывод о том, что структура управления построена с учетом особенностей направлений деятельности компании. Данная схема отлажена и поступательно работает, обеспечивая прибыль предприятия.

2.2.1 Характеристика персонала

На предприятии работает система кадрового резерва: мероприятия по подготовке сотрудников для перевода на вышестоящие должности (главных специалистов, руководителей). В случае если из компании увольняется/переводится сотрудник на вышестоящую должность, обязательно проводится внутренний конкурс среди сотрудников предприятий холдинга на замещение вакантной должности.

Движение персонала – изменение его численности в связи с приемом и увольнением.

Списочная численность работников – определяется за каждый календарный день месяца и в нее включают как фактически пришедших на работу, так и отсутствующих по каким-либо причинам.

Среднесписочная численность работников – за месяц определяется путем деления суммы списочной численности за все дни на количество дней.

Для анализа движения используют показатели, приведенные в таблице 10 и 11.

Таблица 10 – Показатели, используемые для анализа персонала

Показатели	Значение		
	2013 год	2014 год	2015 год
Среднесписочная численность	195 чел	184 чел	172 чел
Количество принятых человек	6 чел	2 чел	5 чел
Количество выбывших человек	3 чел	3 чел	3 чел
по собственному желанию	2 чел	2 чел	2 чел

Более половины выбывших, ушли по собственному желанию, это говорит о низком уровне адаптации персонала в АО «САГ-УК». Так же данные показатели говорят о проблемах в сфере управления персоналом, одной из которых является – отсутствие квалифицированных специалистов в области управления персоналом. Еще одной немало важной причиной ухода сотрудников является низкая степень удовлетворенности потребностей сотрудников со стороны предприятия.

Таблица 11 – Показатели, используемые для анализа движения персонала

Название	Формула	Примечание	Значение, %		
			2013	2014	2015
Коэффициент общего оборота	$K_{oo} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{в}}{Ч_{сс}}$	$Ч_{пр}$ – количество принятых человек; $Ч_{в}$ – количество выбывших человек; $Ч_{сс}$ – среднесписочная численность; $Ч_{1год}$ – проработали в компании 1 год.	4,6	2,7	4,6
Коэффициент оборота по приему	$K_{оп} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{сс}}$		3,1	1,1	2,9
Коэффициент текучести	$K_{т} = \frac{Ч_{в}}{Ч_{сс}}$		1,5	1,6	1,7
Коэффициент постоянства кадров	$K_{пост} = \frac{Ч_{1год}}{Ч_{сс}}$		95,4	97,3	95,5

Значения коэффициентов на протяжении всего рассматриваемого периода не превышают естественный уровень текучести (3-4% от численности персонала).

Естественный уровень текучести способствует обновлению коллектива АО «САГ – УК». Этот процесс происходит постоянно и не требует каких-либо экстренных мер со стороны руководства. Часть работников увольняется по различным причинам, часть уходит на пенсию, а на их место приходят новые сотрудники.

Компания должна быть структурирована, так как от четкой структуризации во многом зависит эффективность функционирования компании.

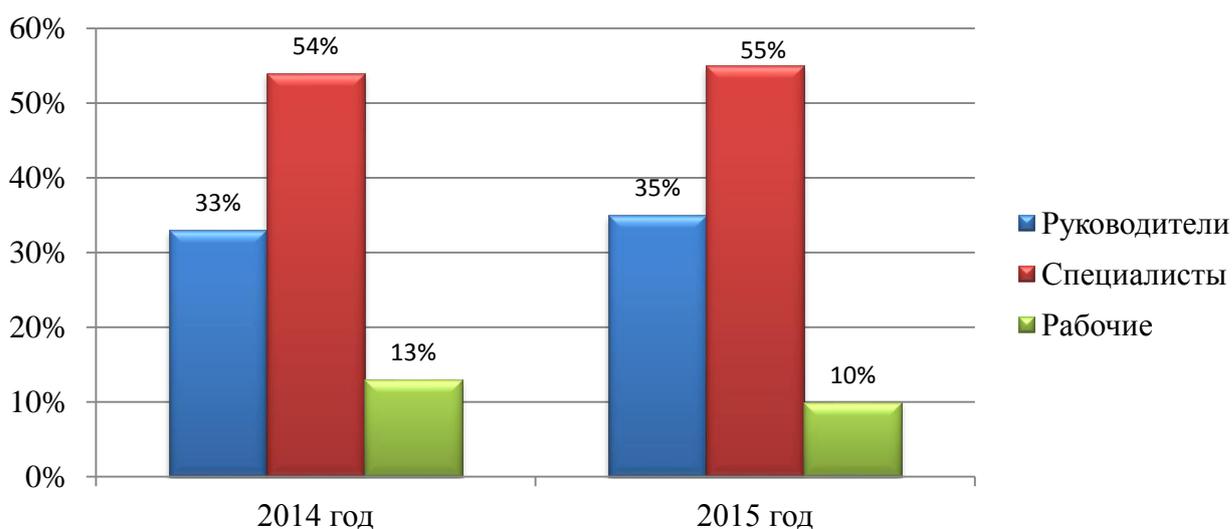


Рисунок 4 – Структура персонала АО «САГ-УК» за 2014- 2015 гг.

Под руководителями подразумевается топ – менеджмент и руководители среднего звена. К категории рабочих мы относим вспомогательный персонал, который работает в компании. Примерам рабочих являются уборщики, охранники и т.д.

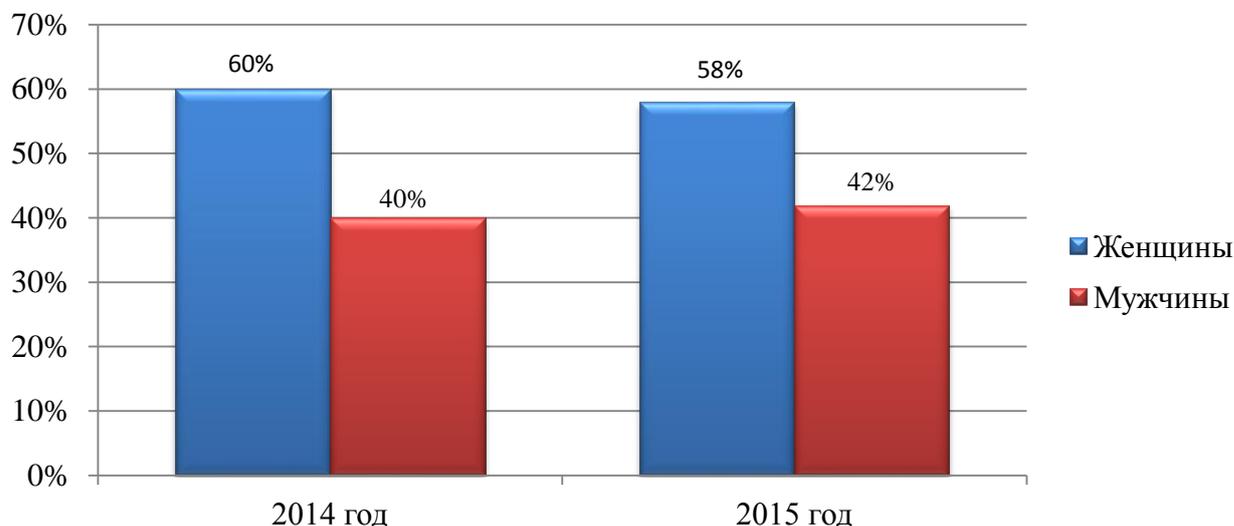


Рисунок 5 – Структура персонала АО «САГ-УК» по половому признаку, %

Таблица 12 – Структура персонала по образованию

Образование	2014 год	2015 год
Высшее профессиональное	88% (при этом 20% имеют два высших образования либо дипломы о проф. Переподготовке, дополнительном к высшему образованию);	90% (при этом 22% имеют два высших образования либо дипломы о проф. Переподготовке, дополнительном к высшему образованию);
Среднее профессиональное, начальное профессиональное и среднее полное общее	12%	10%

Отметим, что большая часть работников АО «САГ – УК» имеет высшее образование, остальные работники имеют среднее профессиональное, начальное профессиональное и среднее полное общее. Это связано со специфическими особенностями деятельности компании, в рамках которой решаются важнейшие стратегические задачи всего холдинга. Поэтому уровень образования сотрудников, должен соответствовать требованиям и уровню компании.

2.2.2 Описание существующей системы адаптации

Грамотно составленный Адаптационный план формирует у сотрудника четкое представление о новых функциональных обязанностях, помогает ему быстро усвоить необходимую информацию и способствует успешному выполнению поставленных перед ним профессиональных задач в соответствии с соглашением о целях.

В АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания» управление адаптацией означает проведение мероприятий, помогающих и позволяющих сотрудникам приспособиться к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда и достичь необходимой эффективности работы в наиболее кратчайший срок.

Управление адаптацией для рабочих, специалистов, руководителей нижнего управленческого уровня организует и проводит сотрудник кадровой службы.

Управление адаптацией для руководителей среднего управленческого уровня, второго (высшего управленческого) уровня организует и проводит руководитель кадровой службы предприятия.

Управление адаптацией для руководителей первого (высшего управленческого) уровня организует и проводит заместитель генерального директора АО «Аграрная Группа» по управлению персоналом.

Руководители сотрудников, принятых с испытательным сроком, являются ответственными:

- a) за разработку Плана работ на испытательный срок;
- b) за назначение наставника для сотрудника, принятого с испытательным сроком;
- c) за проведение корректирующих мероприятий по устранению проблем в адаптации;
- d) за подготовку и представление в кадровую службу Отзыва о прохождении испытательного срока;

- е) за участие в составе Кадровой комиссии.

Структура процесса адаптации:

- 1) Организация и проведение мероприятий в первый рабочий день сотрудника
 - 2) Организация мероприятий по управлению адаптацией в кадровой службе
 - 3) Организация итоговой оценки деятельности сотрудника
 - 4) Организация и проведение кадровой комиссии
 - 5) Уведомление о результатах испытательного срока
1. Организация и проведение мероприятий в первый рабочий день сотрудника

В начале первого рабочего дня сотрудник кадровой службы встречает нового сотрудника, организует оформление его на работу и проводит к непосредственному руководителю.

Менеджер по работе с персоналом передает непосредственному руководителю бланк плана работ на испытательный срок (Приложение В).

Непосредственный руководитель:

- 1) разрабатывает план работ на испытательный срок: определяет состав, результат, сроки выполнения работ;
- 2) знакомит нового сотрудника с должностной инструкцией, с внутренними нормативными документами;
- 3) знакомит нового сотрудника с планом работ на испытательный срок;
- 4) назначает наставника или берет эту работу на себя;
- 5) сообщает новому сотруднику об истории предприятия, его организационно–функциональной структуре, роде деятельности предприятия;
- 6) сообщает новому сотруднику о структурном подразделении, его месте в общей структуре;
- 7) знакомит с расположением производственных и бытовых помещений;

8) проводит инструктаж по технике безопасности непосредственно на рабочем месте;

9) знакомит лично всех работников своего структурного подразделения с новичком.

Наставник – это сотрудник компании, задачей которого является введение нового сотрудника в должность.

Процедура процесса наставничества:

1) В первый рабочий день наставник знакомит работника:

- С планом работ на испытательный срок;
- С процедурой проведения оценки деятельности работника в период испытательного срока;

2) Наставник организует мероприятия, направленных работников на освоение должности новым работником;

3) В течение всего периода наставничества наставник обсуждает с работником его профессиональные достижения, взаимоотношения с коллективом, контролирует выполнение заданий;

4) По истечению испытательного срока наставник передает записи о результатах работы по освоению должности в кадровую службу;

5) Руководитель кадровой службы использует записи наставника о результатах освоения должности.¹

2. Организация мероприятий по управлению адаптацией в кадровой службе

Сотрудник кадровой службы, в обязанности которого входит управление адаптацией, ведет Журнал управления адаптацией, в котором планирует даты проведения контрольных точек, в период установленного новому сотруднику испытательного срока. Первая контрольная точка назначается сотруднику через один месяц после даты приема на работу. Предыдущие контрольные точки назначаются с интервалом в один месяц.

¹ «Положение об Управлении адаптацией» «АО Сибирская Аграрная Группа», г. Томск 2009

Сотрудник кадровой службы, в обязанности которого входит управление адаптацией, организует проведение контрольных точек:

1) Предоставляет для заполнения непосредственному руководителю Анкету для оценки сотрудника (Приложение Г);

2) Запрашивает у непосредственного руководителя заполненную анкету для оценки сотрудника;

3) Встречается с сотрудником для выявления знаний по истории развития Общества, структуры, должностных обязанностей, регламентов, регулирующих деятельность сотрудника; обсуждает с сотрудником условия работы, коммуникации с непосредственным руководителем, наставником, коллегами;

В случае выявления проблем в адаптации сотрудник кадровой службы, в обязанности которого входит управление адаптацией:

1) Встречается с непосредственным руководителем и наставником сотрудника, находящегося на испытательном сроке, для организации необходимых корректирующих мероприятий;

2) Проводит корректирующие мероприятия.

3. Организация итоговой оценки деятельности сотрудника

Для итоговой оценки деятельности сотрудника не позднее, чем за шесть рабочих дней до даты окончания испытательного срока, непосредственный руководитель передает сотруднику кадровой службы, в обязанности которого входит управление адаптацией, заполненный Отзыв о работе нового сотрудника в период адаптации (Приложение Д).

Не позднее одного дня до даты заседания Комиссии оцениваемый сотрудник предоставляет в кадровую службу анкету, определяющую оценку его деятельности в АО «Аграрная Группа» в период испытательного срока (Приложение Е).

Непосредственный руководитель должен порекомендовать сотруднику кадровой службы, в обязанности которого входит управление адаптацией, коллег оцениваемого сотрудника, непосредственно взаимодействующих с

сотрудником в период испытательного срока (руководители структурных подразделений, главные специалисты), не менее двух человек, которые могут Оценить специалиста (Приложение Д).

Не позднее, чем за пять рабочих дней до даты окончания испытательного срока сотрудника непосредственный руководитель, а также коллеги оцениваемого сотрудника по направлению, предоставляет в кадровую службу Оценку сотрудника. По результатам данной оценки принимается решение о результатах прохождения испытательного срока и соответствия работника занимаемой должности.

4. Организация и проведение Кадровой комиссии

Кадровая служба организует Кадровую комиссию. Она проводится не позднее, чем за пять дней до окончания испытательного срока сотрудника.

Для оценки деятельности руководителей высшего управленческого уровня в период испытательного срока в состав комиссии входят:

- 1) председатель комиссии: заместитель генерального директора по управлению персоналом;
- 2) члены комиссии: генеральный директор, исполнительный директор, заместители генерального директора;
- 3) секретарь комиссии: руководитель кадровой службы.

Для оценки индивидуальной деятельности остальных категорий сотрудников в период испытательного срока в состав комиссии входят:

- 1) председатель комиссии: руководитель кадровой службы;
- 2) члены комиссии: руководитель оцениваемого сотрудника, коллеги по направлению, непосредственно взаимодействующие в процессе работы с оцениваемым сотрудником (руководители структурных подразделений, главные специалисты)

Число членов Комиссии не должно быть менее трех человек, не включая председателя Комиссии.

На заседании члены Комиссии заполняют Оценочные листы. Оценка уровня осведомленности о деятельности Предприятия, подразделения производится по следующим категориям:

- 1) Общее представление о деятельности Предприятия;
- 2) Представление о деятельности подразделения;
- 3) Знание должностных обязанностей.

Оценка проводится по четырехбалльной шкале, исходя из следующих критериев:

Оценка	Критерий
4	Работник имеет ясное и четкое представление о деятельности Предприятия, подразделения, о должностях и обязанностях
3	Работник имеет общее представление о деятельности Предприятия, подразделения, о должностных обязанностях
2	Работник имеет представление об отдельных областях, ориентируется слабо в деятельности Предприятия, подразделения, о должностях и обязанностях
1	Работник испытывает затруднения при характеристике деятельности Предприятия, подразделения, о должностях и обязанностях

Оценка качеств личности сотрудника, подлежащего оценке, производится по четырехбалльной шкале по личностным компетенциям, указанным в профессиональном стандарте соответствующей должности:

Оценка	Критерий
4	Качества, указанные в профессиональных стандартах ярко выражены
3	Качества, указанные в профессиональных стандартах ярко выражены достаточно для успешного выполнения требований к должности
2	Качества, указанные в профессиональных стандартах ярко выражены слабо
1	Качества, указанные в профессиональных стандартах не проявляются

Оценка уровня профессиональной компетенции производится на основании:

- 1) Отзывы о работе нового сотрудника в период адаптации, который заполняет коллега оцениваемого сотрудника, непосредственно взаимодействующий с сотрудником в период адаптации
- 2) Анкеты оценки сотрудника, которая заполняется непосредственным руководителем
- 3) Оценки уровня профессиональных стандартов соответствующих должностей, рабочих инструкциях, технологических инструкциях.
5. Уведомление о результатах испытательного срока

В течение рабочего дня после передачи непосредственным руководителем Отзыва о работе нового сотрудника в период адаптации, сотрудник кадровой службы составляет письменное Уведомление и вручает его под роспись сотруднику:

1) При успешном завершении испытательного срока (адаптации), если руководитель принял решение о соответствии сотрудника занимаемой должности;

2) При неудовлетворительном результате прохождения испытательного срока (об увольнении) с указанием причин неудовлетворенного прохождения испытательного срока.

Неудовлетворительный результат адаптации должен подтверждаться любыми объективными данными.

Прохождение испытательного срока считать неудовлетворительным, в случае:

а) Невыполнения плана работ на испытательный срок (Приложение В);

б) Несоответствия сотрудника занимаемой должности, поручаемой работе;

в) Отсутствия у сотрудника необходимой квалификации.

В 2015 году, специалистами отдела по работе с персоналом АО «Аграрная Группа – Управляющая компания» был проведен анализ существующей системы адаптации с целью изучения проблем данной системы.

Всего в анкетировании приняли участие 17 сотрудников, что составляет 10% от среднесписочной численности персонала, в том числе новых сотрудников, разного возраста, из них 70% имеют предыдущий опыт работы, остальные 30% - не имеют. Работники, принявшие участие в опросе имеют стаж работы в организации до 3 лет. Руководители компании составили 18% от всего числа опрошенных, специалисты – 70%, рабочие – 12%.

Анализ проводился с помощью анкеты, которая представлена в Приложении Г.

Результаты проведенного исследования представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Результаты исследования

Вопрос	Ответ
1. Нравится ли вам ваша работа	Нравится – 60% Не нравится – 7% Затрудняюсь ответить – 33%
2. Хотели бы вы перейти на другую работу	Да – 33% Нет – 37% Не знаю – 30%
3. Когда вы пришли в первый день в эту организацию, что для вас было самым трудным	Общение с наставником – 26% Привыкание к рабочему месту – 40% Общение с коллективом – 34%
4. В первые дни работы вам объяснили общие требования к работе	Да – 92% Нет – 8%
5. Кто вам помог освоить новые должностные обязанности	Наставник – 74% Члены коллектива – 20% Никто не помогал – 6%
6. Сколько по времени вы осваивались с новыми должностными обязанностями?	До одного месяца – 79% До двух месяцев – 0% До трех месяцев – 21%
7. В первые месяцы работы, что для вас имело наибольшее значение	Влиться в коллектив – 41% Эффективно работать - 35% Слышать одобрение руководства – 9% Заработная плата – 15%
8. Если в первые месяцы работы у вас возникала проблема, то к кому вы обращались	К наставнику – 48% К коллективу – 36% Ни к кому – 11% К руководителю подразделения – 5%
9. Ваше мнение об организации изменилось после того, как вы начали в ней работать	Нет, не изменилось – 50% Да, в лучшую сторону – 34% Да, в худшую сторону – 16%
10. Получили ли вы полную информацию о компании, своей должности, обязанностях и требованиях, а также четкое понимание стоящих перед вами задач и целей?	Да – 72% Нет – 25% Затрудняюсь ответить – 3%
11. Что вы можете предложить для улучшения работы всего подразделения	68 % предложили улучшить социальную и психологическую стороны отношений в коллективе

1. На вопрос: «Нравится ли вам ваша работа?» более половины работников, 60%, ответили, что им нравится их работа, 7 % - не нравится, 33 % не смогли определиться с выбором, что говорит о частичной неудовлетворенности работой в организации.

2. На вопрос: «Хотели бы вы перейти на другую работу?» 33 % ответили «да», 37 % - «нет», 30 % - «не знаю».

3. На вопрос «Когда вы пришли в первый день в эту организацию, что для вас было самым трудным?» 26 % выбрали – «общение с наставником», 40 % рабочих тяжелым было привыкание к рабочему месту и 34 % (в основном молодые работники) было тяжелее привыкнуть к общению с коллективом.

4. На вопрос «В первые дни работы вам объяснили общие требования к работе?» наибольшее количество сотрудников 92 % ответили - «да», 8 % - «нет».

5. На вопрос: «Кто вам помог освоить новые должностные обязанности?» 74 % работников ответили, что больше всего им помогла помощь наставника, 20 % ответили – «члены коллектива», 6 % - «никто не помогал».

6. На вопрос: «Сколько по времени вы осваивались с новыми должностными обязанностями?» 79 % ответили, что для них освоение нового места работы заняло до одного месяца, а для 21 % - до трех месяцев, очевидно, это связано с возрастом работников. Все, кто ответил, что ему нужен всего месяц, чтобы освоить свое рабочее место – были молодые сотрудники.

7. На вопрос: «В первые месяцы работы, что для вас имело наибольшее значение?» «Влиться в коллектив» ответили – 41 %, «эффективно работать» ответили – 35 %, «слышать одобрение руководства» - 9%, «заработная плата» - 15 %.

8. На вопрос: «Если в первые месяцы работы у вас возникала проблема, то к кому вы обращались?» 48 % опрошенных ответили – «к наставнику», 36 % - «к коллективу», 11 % - «ни к кому», 5 % - «к руководителю подразделения».

9. На вопрос: «Ваше мнение об организации изменилось после того, как вы начали в ней работать?» Половина сотрудников ответили – «нет, не изменилось», 34 % - «да, в худшую сторону», 16 % - «да, в лучшую сторону».

10. Доступность информации – один из важнейших факторов, на который необходимо обратить внимание, так как неполная информация

негативно влияет на настрой коллектива. У 25 % опрошенных сотрудников вызывает недовольство неполной (недоступной) информации о предприятии.

11. Открытый вопрос: «Что вы можете предложить для улучшения работы всего подразделения?», предоставил работникам возможность высказать свое мнение, на что более половины опрошенных – 68 % ответили, что психологический климат не имеет ярко выраженной положительной сплоченности коллектива, так же не проявляется внимание со стороны руководителя к новым рабочим.

Таким образом, проведённый анализ адаптации персонала в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания», позволяет выделить следующие основные проблемы:

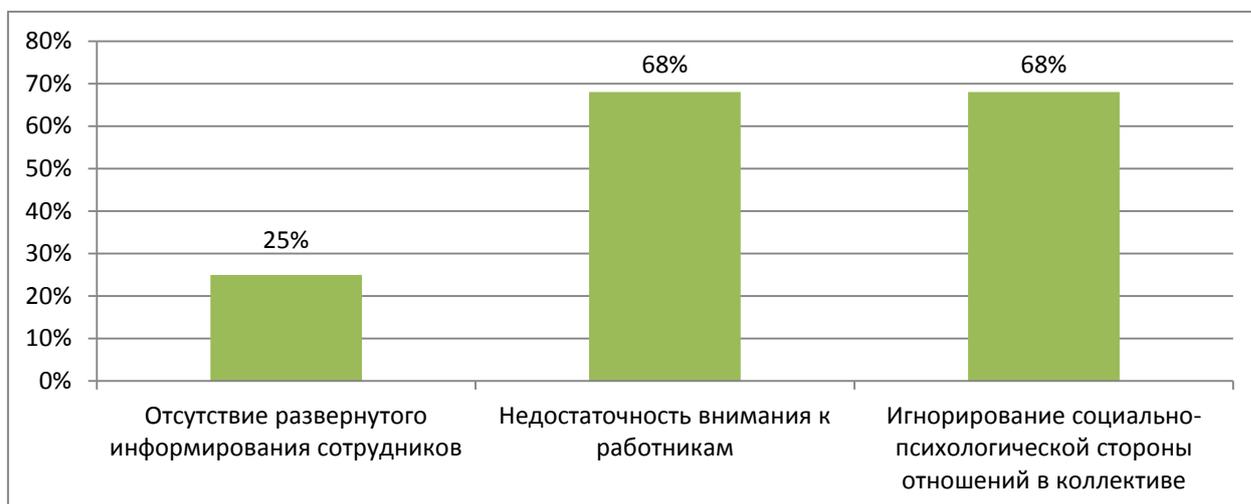


Рисунок 6 – Основные проблемы адаптации персонала в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания»

Основываясь на данной диаграмме, можно сказать о важности каждой из проблем. Исходя из результатов видно, что недостаточность внимания к работникам (68%), а также игнорирование социально-психологической стороны отношений в коллективе (68%) являются наиболее важными и приоритетными проблемами на предприятии, которые нуждаются в незамедлительном устранении. Также менеджменту предприятия стоит не забывать и о проблеме отсутствия развернутого информирования сотрудников (25%).

Рассмотрим каждую проблему более подробно.

1) Отсутствие развернутого и четкого информирования работников о проводимой стратегии организации и ее планах, создание тем самым атмосферы неопределенности. Сотрудники начинают чувствовать себя неуверенно на фоне изменений в различных сферах деятельности.

2) Недостаточность внимания к работникам и отсутствие индивидуального подхода к их проблемам.

3) Игнорирование социальной и психологической стороны отношений в коллективе.

Заключение

Адаптация на предприятии необходима для сокращения времени освоения на новом месте работнику и начала работы с максимальной отдачей.

Компания может решить множество управленческих проблем и существенно повысить результативность труда, с помощью применения различных инструментов адаптации, с точки зрения основных закономерностей адаптации персонала на новых рабочих местах,

Содержание бакалаврской работы имеет следующую структуру:

В первой главе объясняются теоретические аспекты управления адаптацией персонала. Рассматриваются определения адаптации, виды и этапы адаптации, изучается имеющийся отечественный и зарубежный опыт в этой области.

Во второй главе проводится анализ существующей системы адаптации персонала в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания» с целью изучения проблем данной системы. Для этого рассматривается характеристика предприятия и персонала, изучается система управления персонала в целом, так как система адаптации является ее сопоставляющей.

Проводимый анализ выявляет необходимость совершенствования существующей системы адаптации персонала в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания», в связи, с чем в третьей главе, разрабатывается проект по совершенствованию данной системы, который включает мероприятия по совершенствованию технологии адаптации персонала, а так же определяется оценка эффективности разработанных мероприятий.

По результатам выпускной квалификационной работы, можно сказать, что цель: разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания» является достигнутой.

Для достижения данной цели в рамках дипломной работы решены все поставленные задачи:

1. Изучены теоретические аспекты управления адаптацией персонала.
2. Рассмотрены методы оценки и особенности адаптации персонала в организации.
3. Проведен анализ системы адаптации персонала АО «Сибирская аграрная группа – Управляющая компания».
4. Разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала управляющей компании.

Также стоит сказать, что мероприятия по совершенствованию адаптации персонала в компании являются экономически эффективными и целесообразными. Внедрение данных мероприятий способствует повышению эффективности всей системы адаптации на предприятии в целом.

По итогам дипломной работы можно сделать вывод, что улучшение системы адаптации на предприятии АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая компания» имеет ряд субъективных результатов:

1. Повышение лояльности у работников с первых дней его работы в организации;
2. Благоприятный климат в коллективе;
3. Повышение степени удовлетворенности персонала работой в компании;
4. Улучшение межличностных отношений между сотрудниками организации;
5. Формирование сплоченности коллектива организации.